



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perehdyttämisen parantaminen BarLaureassa

Mononen, Marja

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Perehdyttämisen parantaminen BarLaureassa

Marja Mononen  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon ko.  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Mononen, Marja

### Perehdyttämisen parantaminen BarLaureassa

Vuosi	2015	Sivumäärä	55
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut parantaa toimeksiantajana olleen BarLaurean uusien opiskelijoiden perehdyttämistä. BarLaurea on Laurea-ammattikorkeakoulussa toimiva opetusravintola, jonne uudet juuri aloittaneet hotelli- ja ravintola-alan opiskelijat pääsevät tekemään käytännössä ravintola-alan työtehtäviä ruuanlaitosta asiakaspalvelutehtäviin kahvilassa. Vuosien aikana perehdyttämisestä on annettu toistuvasti kriittistä palautetta ja perehdyttämiskäytänteitä on pyritty pienten muutosten avulla parantamaan, mutta toistuvasti palautteiden sisältämä kritiikki on ollut määrältään suurempaa kuin positiivisen palautteen määrä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut löytää vastauksia siihen, miksi perehdyttäminen saa osakseen niin runsaasti kritiikkiä ja miten opiskelijat sitä parantaisivat.

Perehdyttäminen on yksi tärkeimpiä vaiheita työntekijän tullessa uuteen työhön ja työpaikkaan. Työnantaja on velvollinen perehdyttämään uuden työntekijän mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaisesti tämän uusiin työtehtäviin, jotta työntekijä pystyy perehdyttämisjakson jälkeen suoriutumaan kyseisistä tehtävistä jatkossa omatoimisesti ja tuloksellisesti yrityksen hyväksi. Perehdyttämisen merkitys sekä työntekijälle että työnantajalle on todella suuri, koska onnistuneen perehdyttämisen päätteeksi työntekijällä on edellytykset hoitaa työnsä huolellisesti ja siten, että työpanoksesta on hyötyä molemmille osapuolille. Työnantaja puolestaan saa palkkalistoillensa aktiivisen, omatoimisen, ahkeran ja menestystä havittelevan työntekijän. Lisäksi kunnollinen perehdyttäminen varmistaa, että työntekijä suoriutuu työtehtävistä turvallisesti ja noudattaa työturvallisuusohjeita. Näin vältetään ylimääräisiltä vahingoilta ja sairauspoissaoloilta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamisesta ja sen tärkeimmistä pääkohdista sekä työuran vaiheista, johon perehdyttäminen sisältyy. Opinnäytetyössä on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja se on toteutettu kehittämishankkeena. Työssä on selvitetty menneiden vuosien opiskelijapalautteita, ja toteutettu workshop-kehittämistilaisuus, jonne osallistui neljä opiskelijaa. Palautteiden perusteella tulivat esille ne kolme tärkeintä ja oleellisinta asiaa, joihin opiskelijat toivovat parannusta, jotta perehdyttämisestä tulisi onnistuneempaa ja BarLaurea-opintojakso olisi mielekkäämpi suoritettava jatkossa. Palautteiden avulla muodostui käsitys niistä ongelmakohdista, joihin opiskelijat yleisimmin toivoisivat muutosta. Workshopissa puolestaan keskusteltiin opiskelijoiden omista kokemuksista BarLaureaan liittyen ja saatiin lisää käytännönläheisiä ajatuksia ja ideoita siitä, mitä opiskelijat toivovat BarLaurean perehdyttämisen parantamiseksi.

Lopputuloksena päädyin ehdottamaan joitakin muutoksia, joista voisi olla apua BarLaurealle jatkossa. Ehdotetuissa muutoksissa kuuluu opiskelijoiden ääni ja toive BarLaurean toiminnan parantamiseksi. Omat muutosehdotukseni BarLaurealle ovat yksinkertaisen opetusvideon tekeminen, perehdytyksessä käytetyn tarkistuslomakkeen huolellisempi hyödyntäminen jatkossa, muutokset sekä opintojaksoon että työvuoroihin sekä toisen vuosiasteen opiskelijoiden paremman hyödyntämisen.

Avainsanat: BarLaurea, henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen

Mononen, Marja

**Improving the Induction Process in BarLaurea**

Year	2015	Pages	55
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to improve the induction given to the new students in BarLaurea. The commissioner of this thesis is BarLaurea that operates in Laurea University of Applied Sciences as a teaching restaurant, where all the new Hospitality Management Programme students learn work assignments that are done in the hospitality industry. During the last few years the induction has resulted in constructive feedback from the students. Small improvements have been implemented during the years, but every time the outcome has been the same; the amount of constructive feedback has been larger than the amount of positive feedback. The purpose of this thesis has been to provide answers to the questions of why students think the induction leaves room for improvement and how they would improve it.

Induction is one of the most important stages for an employee entering a new job and new company. The employer is obligated to induct the new employee as carefully and specifically as possible to the new assignments, so that after the induction period, the employee is capable to manage those assignments independently and productively for the company. The meaning of induction is significant for both parties, because after the successful induction period, the employee has all the requirements to manage the work carefully and so that the employee and the employer benefit from the contribution. The employer on the other hand receives an active, self-sufficient, hard-working employee, who wants to succeed. With decent induction, the employer confirms that the employee manages the work assignments safely and by obeying the safety instructions. In this way excessive accidents and sick leave absences can be avoided.

The theoretical framework consists of human resource management and career path, which also includes induction. In the theoretical framework induction has been elaborated more widely than other topics. Qualitative research methods have been exploited in this thesis and it was executed as a development project. Research on the student feedback from previous years and a workshop, where the research methods were used, were utilized. Four students took part in the workshop. As a result of these research methods, it was easy to discover the three most important and relevant topics that need to be changed according to the students, so that the induction would become more successful and the whole study unit more interesting to accomplish. In the developing occasion the students told about their own experiences considering BarLaurea and more concrete information about what would need to be done according to the students in order to improve the induction process in BarLaurea.

As a conclusion and based on the results some changes were recommended to the commissioner as they will be helpful for BarLaurea in the future, if the recommended changes are going to be taken to an active use. The recommended changes have been created specifically on the outcomes of the research, because the voices and wishes of the students have been heard in order to improve the operations in BarLaurea.

Keywords: BarLaurea, human resource management, induction

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	BarLaurea.....	7
3	Henkilöstöjohtaminen.....	7
3.1	Henkilöstöhallinto.....	10
3.2	Henkilöstösuunnittelu.....	10
3.3	Henkilöstösuunnittelun tavoitteet.....	12
3.4	Henkilöstösuunnitteluprosessi.....	13
3.5	Henkilöstösuunnittelun haasteita.....	14
4	Työuran vaiheet.....	15
4.1	Rekrytointi.....	16
4.2	Perehdyttäminen.....	17
4.2.1	Perehdyttämisen sisältö ja osa-alueet.....	19
4.2.2	Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet.....	23
4.2.3	Perehdytyksen merkitys.....	26
4.2.4	Hyvä perehdyttäjä.....	28
4.2.5	Työnopastus.....	30
4.2.6	Työturvallisuuslaki.....	32
4.2.7	Perehdyttämissuunnitelma.....	33
4.3	Osaamisen kehittäminen.....	34
4.4	Työuran päättäminen.....	38
5	Perehdyttämisen kehittäminen BarLaureassa workshopin ja aiempien selvitysten pohjalta.....	39
5.1	Workshop.....	40
5.2	Opiskelijapalautteiden tutkiminen.....	41
6	Tulosten yhteenveto.....	44
7	Johtopäätökset.....	49
	Lähteet.....	51
	Taulukot.....	54
	Liitteet.....	55
	Liite 1 Workshop kysymykset.....	56

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää opiskelijaravintola BarLaurean uusien opiskelijoiden perehdytystä. Perehdyttämisen parantamiselle on suuri tarve, sillä opiskelijoiden antama palaute on vuosien aikana ollut kriittistä ja perehdyttämislle on vaadittu selkeää parannusta. Saatujen palautteiden perusteella on pyritty tekemään parannuksia, mutta niiden vaikutus on jäänyt olemattomaksi. Tarkempana tavoitteena oli saada tutkimuksellisia menetelmiä apuna käyttäen vastauksia siihen, mitkä asiat ennen kaikkea opiskelijoiden mielestä kaipaavat parannusta, ja millaisia ajatuksia ja ideoita opiskelijoilla olisi BarLaurean perehdyttämisen parantamiseksi. Tavoitteena oli saada opiskelijoiden ääni kuuluville ja BarLaureassa työskentelevien henkilöiden tietoisuuteen. Käytännössä opinnäytetyön toteutus eteni niin, että käytiin läpi opiskelijoiden antamaa palautetta sekä järjestettiin opiskelijoiden kesken workshop-tilaisuus, jonka avulla pyrittiin selvittämään, millä keinoilla perehdyttämistä pystyttäisiin parantamaan nykyisestä.

BarLaurea on Laurea-ammattikorkeakoulussa toimiva opiskelijaruokaravintola. BarLaureassa perehdytetään jatkuvasti uusia opiskelijoita niin salin kuin keittiön työtehtäviin. Opiskelijoiden antama palaute liittyen BarLaurean perehdyttämiseen on vuosien aikana ollut enimmäkseen kriittistä ja siksi perehdyttämistä halutaan jatkossa parempaa. Tämän työn tarkoituksena on auttaa BarLaureaa tarjoamaan jatkossa parempaa perehdyttämistä uusille opiskelijoille uudistamalla perehdyttämistapoja, parantaa opiskelija palautteiden laatua ja antaa BarLaurean esimiehille paremmat lähtökohdat perehdyttämislle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu lähinnä perehdyttämiseen, mutta käsittelee myös henkilöstöjohtamista, siihen liittyviä alakohtia ja työsuhteen elinkaarta, johon perehdyttäminen osana kuuluu. Hyvä ja kokonaisvaltainen perehdyttäminen käsittää kaikki ne asiat, jotka uuden tulokkaan on hallittava kyetäkseen suoriutumaan itse uusista työtehtävistään.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin pääsääntöisesti uusinta kirjallisuutta ja nettilähteitä, joiden aiheina olivat perehdyttäminen ja henkilöstöjohtaminen. Lisäksi hyödynnettiin lähteenä opinnäytetyötä vuodelta 2004 (Pekkola, 2004) joka liittyi erittäin läheisesti aiheeseen. Tästä opinnäytetyöstä sai hyviä näkökulmia aiheeseen ja tietynlaisia suuntaviivoja siihen, mitä itse voisin tehdä omaan työhöni. Lisäksi toteutin workshop:n muutamien BarLaureassa olleen opiskelijan kesken ja kysyin heidän näkemyksiään omasta BarLaurea-perehdytysajasta, miten he kokivat perehdyttämisen ja millaisia ajatuksia heillä olisi BarLaurean perehdyttämisen parantamiseksi ja tehostamiseksi. Lisäksi olin mukana Espoon Omniassa järjestetyssä workshop-tilaisuudessa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Siellä aiheena oli kuinka nykypäiväistä kehittyntä teknologiaa voisi hyödyntää perehdyttämislssä ja kuinka perehdyttämistä voisi tuoda tähän päivään sopivammaksi, esimerkiksi muuttamalla perehdytysmanuaalit opetusvideoiksi.

Tästä tilaisuudesta sain muutamia oivallisia ajatuksia BarLaurean toimintaa ja perehdyttämistä ajatellen.

## 2 BarLaurea

BarLaurea on syksyllä 2002 Laurea-ammattikorkeakoulussa toimintansa aloittanut opiskelijaravintola. BarLaurea sijaitsee Leppävaarassa osoitteessa Vanha maantie 9, 02650 Espoo. Ravintola sijaitsee koulurakennuksen pohjakerroksessa. Päivittäin BarLaureassa vierailee noin tuhat asiakasta, jotka ovat pääsääntöisesti Laurean opiskelijoita ja henkilökuntaa. Lisäksi asiakkaitaan kuuluvat läheisen Kelloseppäkoulun ja Metropolian opiskelijat, jotka lounastavat usein BarLaureassa. (Laurea 29.1.2015.)

BarLaureassa harjoittelevat kaikki Laurean restonomiopiskelijat ensimmäisen ja toisen vuoden aikana. BarLaurea toimii opettavaisena oppimisympäristönä opiskelijoille ja antaa heille mahdollisuuden päästä tekemään opintoihin liittyviä työtehtäviä käytännössä esimiesten ohjauksessa. BarLaurean toiminnan painopiste on tuotekehityksessä. BarLaurean palveluihin kuuluvat opiskelijaravintola, kahvila, kokous- ja tapahtumapalvelut sekä a la carte -ravintola. BarLaurean tavoitteena on tarjota asiakkailleen laadukkaita tuotteita ja palveluita, olla liiketaloudellisesti kannattava ja kehittää toimintaa omien tuotteiden avulla. (Laurea 29.1.2015.)

BarLaurea vastaa tuloksestaan Laurea-ammattikorkeakoululle, sillä se toimii koulun alaisena yksikkönä. Pääsääntöisesti BarLaureassa työskentelee hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelijoita kahden ensimmäisen opiskeluvuotensa aikana. Lisäksi BarLaurea tarjoaa halukaille opiskelijoille mahdollisuuden päästä esimiesharjoittelijaksi, minkä kautta opiskelija voi kartuttaa omaa osaamistaan esimiestasolla. BarLaurean asiakasryhmiä ovat ensisijaisesti koulun oma väki käsittäen opiskelijat, opettajat sekä muun koulun henkilökunnan, toissijaisena ovat ulkoiset asiakasryhmät. Ulkoisia asiakasryhmiä ovat ennen kaikkea yritykset, joille tarjotaan laadukkaita kongressipalveluita sekä mahdollisuus järjestää tilaisuuksia, joita varten räätälöidään tarvittavat ruokapalvelut. (Laurea 29.1.2015.)

## 3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken tarkoituksellisen toiminnan, joka edesauttaa varmistamaan yritystoiminnan edellyttämän työvoiman ja sen riittävän osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation. Etenkin angloamerikkalaisissa kirjoissa henkilöstöjohtaminen määritellään hyvin laajasti käsittäen kaiken yrityksessä tapahtuvan tarkoituksellisen henkilöstöön liittyvän toiminnan. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. (Viitala 2013, 20.)

Edellä mainitussa määritelmässä henkiöstöjohtaminen kattaa laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajan ja työntekijän välisten pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Käytännössä toteutetussa johtamistyössä asiat nivoutuvat yhteen, eikä niitä voi välttämättä erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 21.)

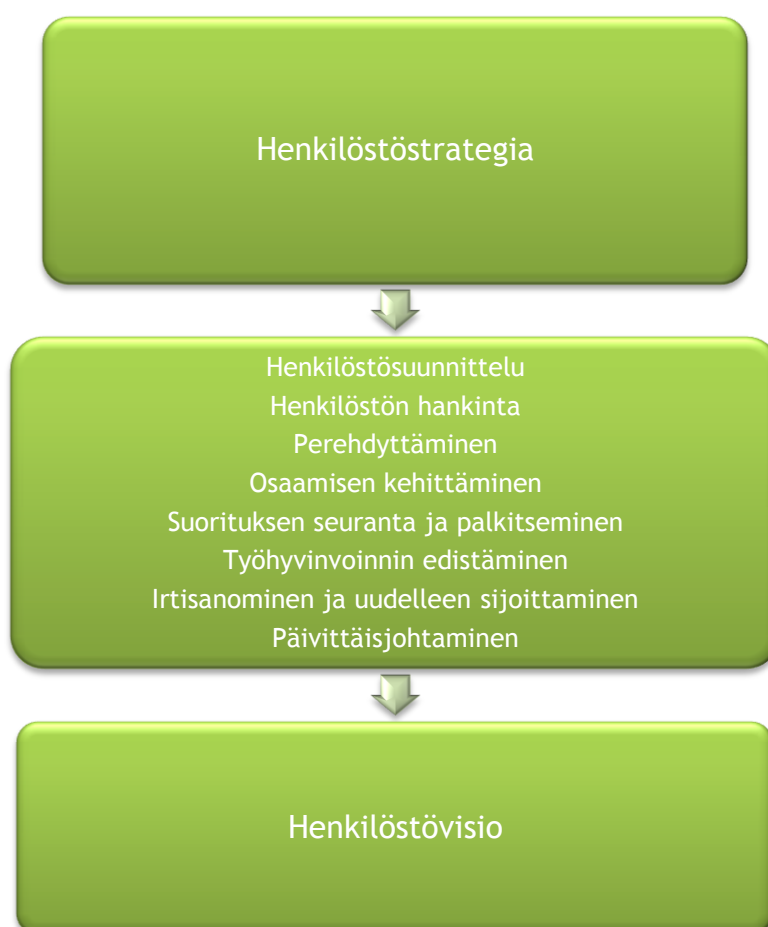
Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamista, jonka tärkeimpiä alueita ovat: työehtosopimusten asettamien määräysten hallitseminen ja noudattaminen, yhteistoiminta sekä riitojen käsitteleminen ja sopiminen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on turvata toiminnan edellyttämät inhimilliset voimavarat ja ratkoa ristiriitoja. Lisäksi erilaisia keinoja käyttämällä pyritään varmistamaan, etteivät osapuolet joudu konfliktitilanteeseen keskenään, josta seurauksena voi olla esimerkiksi lakko tai työnseisaus. Suhteiden hoitamisen tarve lisääntyy ennen kaikkea vaikeina aikoina, kuten taantumassa, jossa henkilöstöä joudutaan vähentämään. Tällöin työpanos on keskitetty enemmistö määrin neuvotteluihin, henkilöstösuunnitteluun ja vähentämistoimenpiteisiin. Oman lisätarpeensa suhteiden hoitamiseksi on tuonut yrityksen mahdolliset ajatukset siirtää tuotantoa ulkomaille ja ulkoistaminen. (Viitala 2013, 21.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä alueita ovat johtajuus ja esimiestyö, sillä johtajien ja esimiesten vastuulla on monien tähän liittyvien asioiden toteuttaminen käytännössä: henkilöstön valitseminen, palkitseminen, kehittämisessä avustaminen, ohjaaminen, irtisanominen, motivoiminen, innostaminen, arvioiminen, kannustaminen sekä yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen. IT-järjestelmien kehittymisen myötä henkilöstötyö on siirtymässä yhä enemmän esimiesten vastuulle, sillä he ovat organisaation jokaisella tasolla henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja asiakasryhmä. Henkilöstöjohtamisen pyrkimysten ja toivottujen tavoitteiden toteutuminen on pitkälti kiinni esimiesten toiminnasta. (Viitala 2013, 21.)

Suomalaisille tutumpi termi henkilöstöjohtamisesta on henkilöstöresurssien johtaminen, joka on suora käännös englannin kielen human resources management -käsitteestä. Oikeampi ja täsmällisempi käännös kyseiselle käsitteelle on henkilöstövoimavarojen johtaminen, koska henkilöstö on yritykselle voimavara, joka on kykenevä ottamaan kaiken tarvittavan hyödyn irti erilaisista resursseista, joita yrityksellä on tarjota henkilöstölleen. Molemmat käsitteet tarkoittavat kuitenkin pääpiirteissään samaa asiaa: kaikki ne yrityksen toiminnot, joita se tarvitsee henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä ylläpitämään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Voimavarojen johtaminen nähdäänkin usein yhtenä johtamisen osa-alueena samalla tavoin kuin esimerkiksi markkinointi tai tuotanto. (Viitala 2013, 22.)



Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat, joita laadittaessa tärkeänä lähtökohtana ovat henkilöstövoimavarat. Henkilöstöjohtamista sen sijaan ohjaavat liiketoimintastrategia ja sen taustalla olevat päämäärät ja tavoitteet. Henkilöstöstrategia on yleisin periaate yrityksissä, jonka avulla turvataan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö. Liiketoimintavisio, joka on määritelty ja suunnattu tulevaisuuteen, ohjaa yrityksen kehitystä, henkilöstövisio sen sijaan ohjaa henkilöstöjohtamista. Kokonaisuutena tämä muodostaa henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka on myös kuvattu kuvioon 1. (Viitala 2013, 24.)



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Strategiaa luotaessa on otettava huomioon olemassa olevat voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Henkilöstöstrategian luomisessa tutkitaan sitä osaamista ja työvoimaa, jota liiketoimintastrategia edellyttää, verrataan sitä tämän hetkiseen tilanteeseen ja laaditaan suunnitelma, jonka avulla voimavarat turvataan. Tämä viitoittaa tien päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle. Henkilöstöpolitiikkaan nojaavat kaikki henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat, jotka jaetaan rekrytointi-, palkka- ja kehittämispolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, jotka yhdessä luovat linjan päivittäisille päätöksille. (Viitala 2013, 25.)

### 3.1 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja se sisältää erilaisia toimenpiteitä, jotka nojaavat useimmiten lainsäädäntöön. Yrityksen koosta riippuen henkilöstöasioista vastaa yksittäinen asiantuntija, kokonainen osasto tai yrityksen yleisjohto. Kokonaisen osaston ollessa vastuussa henkilöstöasioista sen tulee ohjata ja konsultoida esimiehiä kyseisistä asioista. (Eräsalo 2011, 14.)

Viime vuosien aikana entistä useampi yritys on alkanut käyttää termiä henkilöstöprosessit, sillä tehtäväkenttään lukeutuu useita tehtäväketjuja ja asioita, jotka ovat toistuvia ja muuttuvia ja jolle ominaista on prosessimaisuus ja tiivis yhteys muihin yrityksen prosesseihin. Henkilöstöprosesseihin kuuluvia toimintoja ovat henkilöstösuunnittelu, työntekijöiden hankkiminen, urasuunnittelu, henkilöstön ulkoistaminen ja henkilöstön uudelleen sijoittaminen (outplacement) sekä toimet hyvinvoinnin edistämiseksi. Henkilöstöprosessit kattavat erittäin laajasti kaiken sen toiminnan, jonka avulla ylläpidetään henkilöstövoimavarojen riittävyys. Aiemmin henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät olivat tiukasti rajattuina omille osastoilleen ja omille vastuuhenkilöille, mutta nykyään henkilöstöjohtaminen on osa jokaisen esimiehen päivittäistä työtä. Esimiehet ovat enemmässä määrin vastuussa henkilöstöprosesseihin kuuluvien tehtävien hoitamisesta, kuten henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista. Etenkin suurissa yrityksissä heidän tukena toimivat henkilöstöammattilaiset. (Viitala 2010, 230.)

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on ilmaista, mitä on tehtävä, puolestaan henkilöstöjohtaminen vastaa kysymykseen miten asiat on tehtävä. Esimerkkejä henkilöstöhallinnollisista tehtävistä ovat: työaikaseuranta, palkanlaskenta, lakisääteiset henkilöstöpalvelut ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Nämä kaikki toteutetaan yrityksen hallinnollisina rutiinillisina toimintatapoina. Henkilöstöjohtamisen ydinasioita ovat muun muassa oikean henkilöstön palkkaaminen yrityksen palvelukseen, heidän sitouttamisensa yritykseen ja osaamisen kehittäminen, vaikka näihin liittyy oleellisesti hallinnollisiakin toimitapoja. Esimiesten on tärkeää hallita ja osata kaikki yrityksen henkilöstöhallinnolliset tehtävät, johdettava ihmisiä kokonaisuuksina ja ymmärrettävä, että kaikella on vaikutus kaikkeen. (Eräsalo 2011, 14.)

### 3.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu yrityksen laatimiin liiketoimintastrategioihin. Se edesauttaa ennakoimaan toiminnan edellyttämää henkilöstömäärää, henkilöstökustannuksia ja kehittämistarvetta sekä turvaa riittävät tiedot ja taidot tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnittelua toteutetaan jokaisessa yrityksessä, ennen kaikkea suurissa, joissa se tapahtuu järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Esimiesten ja johdon apuna saattaa toimia henki-

löstösuunnittelijoita, jotka auttavat tulevien henkilöstötarpeiden ennakoinnissa, pienemmissä yrityksissä joudutaan turvautumaan ”näppituntumaan”. (Viitala 2010, 231.)

Tärkein lähtökohta on nykyiseen henkilöstöön liittyvät tiedot, joista merkittävimpiä ovat työhistoria, työkokemus, ammattitaito, koulutus, kielitaito, mahdolliset erikoistaidot, palkkataso sekä muut olennaiset asiat. Perustietoihin kuuluvat myös tiedot koskien työtehtäviä eli tehtäväkokonaisuuksia ja työnkuvat edellyttämiseen tietoineen ja taitoineen. Hahmottamalla käsitys yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuudesta sekä yrityksen asettamista tavoitteista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista voimavaroista, henkilöstösuunnittelu toteutetaan tulevaisuuden kehityksen näkökulmasta. Tehdyn suunnittelun tuloksena yritys arvioi rekrytointitarpeen käsittäen yrityksen sisäiset siirrot, työntekijöiden hankkimisen ulkopuolelta ja tehtävien uudelleen järjestämisen tarpeen tarkoittaen joko tehtävien puolittamisen tai yhdistämisen. Lisäksi suunnittelun tuloksena yritys luo sijais- ja varamiessuunnitelmat, seuraajasuunnitelman sekä kehittämis- ja urasuunnitelmat. (Viitala 2010, 231.)

Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu strategisia linjauksia noudattamalla ja niitä käytäntöön panevien henkilöstösuunnitelmien varassa. Yrityksen henkilöstösuunnitelman kokonaisuuden muodostavat eri organisaatioiden laatimat osa-aluekohtaiset suunnitelmat, joissa on ennakoitu henkilöstövoimavarojen johtamista lyhyellä ajanjaksolla. Yksittäinen henkilöstösuunnitelma toimii apua antavana työkaluna pohdittaessa henkilöstösuunnittelun vaikutuksia henkilöstöstrategiaan laadittujen periaatteiden ja linjausten mukaisesti lyhyellä aikavälillä. (Viitala 2013, 57.)

Suunnittelu on systemaattista tulevaisuutta ja siihen varautumista varten tehtävää ennakointityötä, jonka avulla yritys varmistaa, että sillä on oikea määrä osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä suunnitellun toiminnan toteuttamista varten. Myös osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoutta kehittävät ja ylläpitävät toimenpiteet ovat suunnittelun kohteina. (Viitala 2013, 57 - 58.) Yrityksen on pyrittävä realismiin perustuvaan pitkäjänteiseen toimintaan samalla, kun nykypäivän yrityksiltä edellytetään myös joustavuutta ja ketteryyttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tulisi unohtaa toiminnan suunnitteleminen: se saattaisi johtaa ajelehtimiseen tilanteesta toiseen ja ailahtelevaan toimintaan. (Eräsalo 2011, 18.)

Periaatteessa yrityksen on määriteltävä suunnittelun tarkkuus ja laajuus sekä aikaväli, jolle suunnitelmat luodaan. Lisäksi määritellään lähtökohdaksi yrityksen toiminnalliset tarpeet sekä millä tavoin on otettava tai voidaan ottaa henkilöstön tarpeet huomioon. Henkilöstösuunnitteluun osallistuvat kaikki yrityksen tasot ja jokaisella on omat vastuunsa ja tehtävänsä, ennen kaikkea johdolla ja esimiehillä. Johdon tehtävänä on suunnata toimintaa kohti tulevaisuutta, huomioida henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen visioinnissa, koordinoida ja liittää henkilöstösuunnitelmat osaksi yrityksen kokonaissuunnittelua sekä vahvistaa henkilöstöstrategioita.

Operatiivinen esimies puolestaan vastaa tasapuolisesta työnjaosta ja henkilöstörakenteen suunnittelusta, varmistaa henkilöstön riittävän osaamisen sekä ottaa vastuun toteutumisen seurannasta ja oikeanlaisten korjaavien toimenpiteiden suorittamisesta. (Eräsalo 2011, 18.)

### 3.3 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakoimista sekä määrittämään toimenpiteet, jotka tukevat kehittämään henkilöstön osaamista ja hyvinvointia ja eritellään erilaiset kustannukset. Näitä kustannuksia ovat hankinta- ja palkkakustannukset sekä muut käytännön toimenpiteet, jotka aiheuttavat kuluja yrityksessä. Budjetoinnin kannalta olennaisimpia asioita ovat kaikki ne toimenpiteet, jotka vapauttavat tai vaativat rahallisia resursseja. Suunnitelmia voidaan laatia myös liittyen työtä koskeviin muutoksiin sekä organisaation kehittämistoimenpiteisiin. (Viitala 2013, 59.)

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan jokaisessa yrityksessä heidän omalla ja organisaatioonsa sopivalla tavalla. Pienemmässä yrityksessä on ainoastaan yksi henkilö (yrittäjä, johtaja, esimies tai henkilöstöammattilainen), jonka ajatuksista ja ideoista liittyen tuleviin henkilöstömuutoksiin ja niiden edellyttämiin toimenpiteisiin muodostuu kyseisen yrityksen suunnittelu. Toisessa ääripäässä on suuri-kokoinen yritys, jossa suunnittelu on systemaattista, tarkoin harkittua ja huolella dokumentoitua ennakoimista ja toimintasuunnitelmien laadintaa. (Viitala 2013, 59 - 60.)

Työnsuunnittelulla tarkoitetaan kokonaisuuksien ja kokoonpanojen suunnittelua, joissa työ organisaatioissa tehdään. Työnsuunnittelu liittyy organisaation rakenteelliseen suunnitteluun, joka määrittelee vastuualueet prosesseille, yksiköille tai tiimeille; työ jakautuu toimintakokonaisuuksien sisällä yksittäisten työntekijöiden vastuulla oleviin työtehtäviin. Yrityksen tarjoamat työtehtävät ja työnkuvat ovat jossain määrin pysyviä. Työnkuvalla tai tehtävänkuvalla tarkoitetaan työn sisältöä ja vastuualuetta. Työnkuvat voivat olla kahdenlaisia: erittäin tarkkaan dokumentoituja tai todella väljiä. Ensimmäinen työnkuva sisältää äärimmäisen yksityiskohtaisen tehtäväluettelon, jolloin uuden työntekijän palkkaaminen sujuu suoraviivaisemmin ja työntekijän osaaminen sopii yhteen tarjolla olevan työnkuvan edellyttämien vaatimusten kanssa. Perekäyttämisen on tässä vaiheessa lähinnä työtapojen ja toimintasääntöjen siirtämistä eteenpäin uudelle työntekijälle. Ääripäässä olevassa määritelmässä työnkuvat ovat hyvin väljiä ja niistä on saatettu mainita ainoastaan tehtävän nimike, siihen kuuluva vastuualue sekä yleisen tason vaatimat tavoitteet. Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden ja vapauden määrittää työnsä sisällön ja ne keinot, joiden avulla hän aikoo saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2013, 60.)

### 3.4 Henkilöstösuunnitteluprosessi

Henkilöstösuunnittelussa näyttäytyy yhä vahvasti rationaalinen lähestymistapa; sitä johdetaan liiketoimintastrategiasta ja eteneminen kohti yksityiskohtaisempia henkilöstöä koskevia suunnitelmia tapahtuu loogisesti. Taustalla on ajatus, joka mahdollistaa liiketoimintastrategian suunnittelun. Sen toteuttaminen tapahtuu johdon päätöksillä, kuten myös liiketoimintastrategian edellyttämien henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja niihin ennakkoon varautuminen. Rationalistisen lähestymistavan mukaan toteutetussa henkilöstösuunnittelussa korostetaan keskeisenä tavoitteena henkilöstökustannusten hallitsemista tarkoittaen, että henkilöstön oikeaan aikaan ajoitettu sijoittaminen ja kustannustehokas hyödyntäminen ovat erittäin tärkeitä päämääriä suunnittelussa. (Viitala 2013, 61.)

Henkilöstösuunnittelussa on neljä olennaisen tärkeää vaihetta: tilannekartoitus, ennusteen laatiminen, suunnittelu ja resurointi sekä toteuttaminen ja arviointi. Tilannekartoituksessa muodostetaan käsitys tulevaisuudesta ja nykytilasta tutkimalla ja arvioimalla. Lähtökohtana ovat strategia ja suunnitelmat, joiden avulla muodostetaan kuva henkilöstötarpeen määrästä, laadusta ja sijoittumisesta eri alueille toiminnallisesti ja maantieteellisesti. Tätä tietoa vasten arvioidaan jo tiedossa olevat voimavarat: henkilöstön määrä, osaaminen, rakenne ja ennakointi töistä poistuminen esimerkiksi eläkkeelle siirtyminen. Myös henkilöstön saaaminen työvoimamarkkinoilta analysoidaan. Tämän jälkeen laaditaan ennuste, jossa huomioidaan työvoimantarve tulevaisuudessa ja se, kuinka paljon nykyisestä henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan on käytettävissä sen aikajakson aikana, jolloin strategia on tarkoitus toteuttaa. Tämä tieto antaa yritykselle mahdollisuuden määritellä strategiajaksolla tarvittavan uuden osaamisen ja uuden työvoiman tarpeen. (Viitala 2013, 61 - 62.)

Kolmantena vaiheena on henkilöstömuutosten hoitamiseen tarvittavan suunnitelman laatiminen, joka sisältää kolme päävaihtoehtoa: rekrytoinnin, henkilöstövoimavarojen säilyttämisen nykyisessä muodossaan sekä vähentämisen. Tehokkaimmat ja parhaimmat suunnitelmat liittyvät usein esimerkiksi rekrytoimiseen, henkilöstön siirtämisiin ja vähentämisiin, ura- ja seurasuunnitelmiin sekä kehittämiseen ja palkitsemiseen. Viimeisenä vaiheena on suunnitelmien toteutus ja saavutettujen tulosten arvioiminen. Erilaisten henkilöstökäytänteiden avulla ohjataan suunnitelmien toteutumista yrityksen henkilöstötoiminnoissa. Tarvittaessa yrityksen on pystyttävä muuttamaan suunnitelmiaan ja suuntaamaan ne uudestaan. (Viitala 2013, 62.)

Luontevimmin henkilöstösuunnittelu tapahtuu yhdessä toiminnan suunnittelun kanssa. Pitemmän ajanjakson suunnitelmat laaditaan yhdessä henkilöstöstrategian ja vuosittaiset suunnitelmat vuosisuunnitelman kanssa. Suunnitelmia tarkennetaan vuoden aikana kvartaalien (3kk) välein. Suunnitteluprosessiin osallistuvat esimiehet, jotka toimivat eri tasoilla organi-

saatiossa sekä henkilöstöammattilaiset. Näiltä osa-alueilta kerätään tietoa tulevaisuudesta, ennen kaikkea henkilöstöä koskevista tarpeista ja näkymistä. (Viitala 2013, 62.)

### 3.5 Henkilöstösuunnittelun haasteita

Tänä päivänä henkilöstösuunnittelun hankaluutena on liiketoiminnan nopea kiertokulku. Tästä johtuen henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnittelu alkaa vasta, kun tilanne on jo kriittinen, koska aikaväli suunnittelun ja toteutuksen välillä on liian lyhyt. Tässä tapauksessa yritys ehtii reagoimaan vain juuri sillä hetkellä käsillä oleviin ongelmiin eikä ajattelemaan, millaisia vaikutuksia muutoksilla on tulevaisuuden liiketoimintaan. (Viitala 2013, 74.)

Henkilöstömääriin liittyvät joustot tarkoittavat, että yrityksen olisi pystyttävä sopeutettamaan oikea määrä henkilöstöä mahdollisimman nopeasti niin yllättäviä kuin toistuvia vaihteluita varten. Toistuviin vaihteluihin lukeutuu esimerkiksi sesonkivaihtelut. Henkilöstön osaamiseen ja käytettävyyteen liittyvällä joustavuudella tarkoitetaan, että henkilöstön osaamisen tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja laajalle sijoittuvaa. Näin helpotettaisiin työntekijöiden sijoittamista tarpeen vaatiessa erilaisiin ja muuttuviin tehtäviin. Työpanoksen ajallisen joustavuudella pyritään keskittämään työntekijöiden työpanosta niihin ajankohtiin, joissa se katsotaan tarpeelliseksi. Käytännön toimenpiteinä tämä tarkoittaa joustavien työaikojen lisäämistä esimerkiksi liukumia tai työaikapankkeja hyödyntämällä, osa-aikatyöllä tai lisäämällä töihin kutsusta tulevan työvoiman käyttämistä. Henkilöstökustannusten puolestaan tulisi joustaa molempiin suuntiin osaamisen, tuotannon voimakkuuden ja tuottavuuden vaihdellessa. Käytännössä palkanmaksu sidotaan työntekijän todelliseen osaamiseen, aikaansaamisiin ja tuloksen tekemiseen sekä erilaisia taloudellisia etuuksia tarjottaessa suurempien joustavuuksien omaksumista. Hyödyntämällä informaatioteknologiaa ja etätöiden tekemistä annetaan työntekijöille tilaisuus tehdä töitä riippumatta siitä, mikä on heidän maantieteellinen sijaintinsa. Näin yritys pyrkii vakiinnuttamaan työntekijänsä, saamaan heidät pysymään yrityksen palveluksessa pidempään ja vähentää työntekijöiden matkustuskustannuksia. (Viitala 2013, 75.)

Vaatimusten välillä voi usein ilmetä ristiriitoja, kuten esimerkiksi se, että henkilöstön osaamisen joustavuus edellyttää pitkäaikaista ja jatkuvaa investointia heidän kehittämiseensä ja puolestaan henkilöstökustannusten joustavuus tarkoittaa pahimmillaan, että osaavia työntekijöitä irtisanotaan ja henkilöstön kehittämiskustannuksista säästetään vaikeina taloudellisina aikoina. (Viitala 2013, 75.)

Toinen suuri haaste on eläköityminen eli työvoiman harmaantuminen. Mikäli yrityksen sisäiset työsuhteet ovat olleet pitkiä, on vaihtuvuus ollut pientä ja jonka seurauksena yrityksen ikärakenne on vinoutunut ja keski-ikä noussut korkeaksi. Noin viiden prosentin vaihtuvuutta pide-

tään usein hyvänä ja jopa onnistuneena yritystoimintana ja välttämättömänä organisaation uudistumisen kannalta. Vaihtuvuuden noustessa liian korkeaksi myös vaihtuvuuskustannukset alkavat käydä raskaiksi. Vaihtuvuuskustannuksia ovat pääsääntöisesti rekrytointi- ja perehdyttämiskustannukset sekä alkuvaiheessa ilmenevät virhe- ja tehottomuuskustannukset. (Viitala 2013, 75.)

Eläkkeelle siirtyvien mukana yrityksestä poistuu paljon osaamista ja tietoa, jotka ovat yritykselle tärkeitä ominaisuuksia työntekijöissä ja olennainen kilpailuetu asiakkaisiin nähden. Tämän vuoksi uudet työntekijät olisi syytä valita ajoissa aiemman osaamisen perusteella, jotta tuotanto ei häiriintyisi liiaksi perehdyttämisen aikana. Kun työntekijän eläkkeelle siirtymisen ajankohta on tiedossa, muutoksiin voidaan varautua ennakkoon ja ne voidaan ottaa huomioon henkilöstösuunnittelussa. Suunnittelun aikana mietitään palkataanko uusia työntekijöitä yrityksen ulkopuolelta vai tehdäänkö sisäisiä siirtoja, pohditaan tehtävien siirtäminen ja muutokset, osaamisen siirtäminen eteenpäin organisaatiossa ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Rekrytoidessa tulisi palkata tasapuolisesti eri ikäisiä ihmisiä, jotta tasapainoinen ikärakenne pysyy kunnossa. Ikärakenteesta huolehtiminen on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua ja siksi siihen tulee panostaa erityisen paljon. Yrityksen on syytä miettiä kolmea asiaa eläköityneen työntekijän lähdön jälkeen: tarvitaanko uutta henkilöä, voidaanko vapautuneet tehtävät jakaa talon sisällä ja löytyykö omasta porukasta sopiva henkilö ottamaan vastuulleen uuden tehtäväkokonaisuuden. (Viitala 2013, 75.)

#### 4 Työuran vaiheet

Työssä olemiseen kuuluu ihmisestä riippuen useitakin eri vaihteita, mutta neljä tärkeintä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä lopettaminen. Ihmisen työura alkaa työnhaku-prosessista, jossa töitä vailla oleva henkilö lähettää oman hakemuksensa ja cv:sä haluamaansa työpaikkaan. Onnistuessaan hän pääsee ensin haastatteluun, jossa työnantaja kyselee tarkemmin hakijan tiedoista, taustoista, urakehityksestä, tulevaisuuden suunnitelmista sekä mahdollisista henkilökohtaisista kehittämisen kohteista. Mikäli hakija on vakuuttanut työnantajan, hakija palkataan. Siitä alkaa työntekijän matka kohti menestyksekkästä ja mieluista uraputkea, jonka varrella hänen odotetaan kehittävän omia taitojaan, oppivan uusia asioita (esim. työskentelymenetelmiä, laitteita, koneita tai ohjelmistoja) sekä pääsevän kokeilemaan johtajan taitojaan niin halutessaan. Kuitenkin tärkeintä on, että työntekijä saa työuransa aikana tehdä monipuolisia ja mielekkäitä tehtäviä, joiden parissa hän viihtyy, tuntee saavansa jotain aikaiseksi, saa osakseen arvostusta ja kunnioitusta muilta kollegoiltaan ja osallistuu omalla työpanoksellaan yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen sekä tuloksen tekemiseen. (Kupias ym. 2009, 23 - 24.)

#### 4.1 Rekrytointi

Rekrytointi kuuluu tärkeänä ja olennaisena osana perehdyttämiseen. Rekrytoinnissa hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön ja organisaation edellyttämistä erityispiirteistä ja vaatimuksista. Organisaatio saa tietoa hakijoista ja heidän ajatuksistaan, näkemyksistään, potentiaalistaan ja osaamisestaan. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa rekrytointivaiheen haastatteluissa ja puolestaan onnistuneilla rekrytointimenetelmillä voidaan taata erinomaiset lähtökohdat perehdyttämisen jatkamiselle. (Kupias ym. 2009, 102 - 103.)

Onnistuneella rekrytoinnilla on erittäin tärkeä merkitys jokaiseen organisaatioon, koska väärät henkilöstövalinnat saavat aikaan paljon negatiivisia vaikutuksia jopa lyhyessäkin ajassa. Uuden työntekijän ollessa sekä pätevä valittuun tehtäväänsä että organisaation kokonaistilanteeseen sopiva, kouluttamista ja perehdyttämistä tarvitaan normaalia vähemmän ja näin ollen itse työn tekeminen voidaan aloittaa heti. Uusi työntekijä on yritykselle pitkäaikainen sijoituskohte, joten virheiden korjaaminen voi kestää todella kauan ja aiheuttaa kohtuuttoman turhia ongelmia. (Hokkanen ym. 2008, 55.)

Aluksi pyritään selvittämään, löytyisikö vapaana olevaan työtehtävään pätevä henkilö yrityksen sisästä, sillä yrityksen omalle työntekijälle on suuri etu ja tilaisuus siirtyä uusiin haasteellisempiin ja oppimismahdollisuuksia sisältävimpiin työtehtäviin. Tämä lisää työntekijän omaa työskentelymotivaatiota ja sitoutumista yritystä kohtaan. Mikäli tehtävä edellyttää osaamista, jota yrityksessä ei ole valmiiksi ja jota ei kohtuullisella lisäkoulutuksella voida saada, on turvauduttava ulkoiseen rekrytointiin. Tavallisempia hakukanavia ovat hakuilmoitus lehdessä tai Internetin kautta, mutta yleistymässä ovat myös rekrytoiminen suoraan oppilaitoksista sekä yhteydenotot asiakasyritysten kontaktihenkilöihin, aikaisemmin yrityksessä työskennelleisiin apulaisiin tai jopa kilpailijayritysten työntekijöihin. (Viitala 2010, 232 - 233.)

Rekrytoinnin tärkeimpänä tavoitteena on yrityksessä vapautuneiden tai perustettujen uusien toimien täyttäminen mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, jotta laaditut ja halutut tavoitteet toteutuisivat toivotulla tavalla. Vapautunut työpaikka on nähtävä mahdollisuutena yrityksen toiminnan kehittämiseksi, mutta mikäli yritys toteaa paikan täyttämisen olevan välttämätöntä, on se täytettävä nopeasti toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tekemisen ja osaamisen kriittinen lähtökohta ja menestystekijä yrityksen tuloksen kannalta on rekrytointi ja olemalla osa johtamista, rekrytoinnilla vaikutetaan yrityksen toimintaan sekä tässä hetkessä että tulevaisuudessa tehtyjen henkilöstöratkaisujen kautta. (Eräsalo 2011, 28.)

Yrityksen henkilöstöä koskevat hankintatoimenpiteet mukautuvat useimmiten taloudellisiin suhdannevaihteluihin. Noususuhdanteen aikana henkilöstön hankinta on aktiivista: henkilöstöä palkataan töihin useista eri lähteistä ja tarjokkaiden vähydestä johtuen palkat nousevat kor-



keiksi. Laskusuhdanteen aikana poistuvien työntekijöiden tilalle ei palkata uutta tai henkilöstöä saatetaan jopa vähentää irtisanomalla tai lomauttamalla. Yrityksen toiminnasta tulee hetkellisesti hidasta ja työtehtävät kasaantuvat, mikäli avoimia työtehtäviä ei organisoida uudelleen. Uutta henkilöstöä hankittaessa, tarjokkaita on runsaasti ja valintamahdollisuudet todella laajat. Ominaista hyvälle ja onnistuvalle hankintapolitiikalle on suhdanteista riippumatta valintatoiminnan peruslinja ja periaatteiden säilyminen yhtenäisinä. (Eräsalo 2011, 28.)

Rekrytointipolitiikan kehyksiin, jotka on työhönottoprosessin suunnittelussa sovittu, tulee käyttää reilusti aikaa, sillä kokonaisuuden hahmottaminen helpottaa olennaista työhönottovaihetta, kun tiedostetaan seuraavat tapahtumat ja toiminnan keskiössä pidetään tuleva työtoiminta ja sen edellyttämät tarpeet. Työhönottoprosessi voidaan pilkkoa erilaisiin vaiheisiin: valintaperusteiden määrittelemiseen, ehdokkaiden hankkimiseen, tietojen hankkiminen ehdokkailta ja ehdokkaista sekä työnhakijoiden informoiminen, työnhakijoista saatujen tietojen kasaaminen ja vertaileminen, valintapäätösten tekeminen ja niistä tiedottaminen sekä valintatoiminnan onnistumisen seuraaminen. (Eräsalo 2011, 31.)

## 4.2 Perehdyttäminen

Työn tekeminen on aina ollut merkittävä osa ihmisen elämää ja tulee olemaan jatkossakin. Työhön on myös tarve opastaa keinolla tai toisella. Nykypäivänä tunnollisista, tuottavista ja osaavista työntekijöistä on suuri pula ja siksi on erityisen tärkeää, että yritys panostaa omaan perehdyttämisohjelmaansa. Mitä paremmin perehdyttäminen on toteutettu, sitä paremmin työntekijä sitoutuu työskentelemään osana organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 9 - 13.)

Perehdyttäminen kuuluu oleellisena osana henkilöstöhallintoon liittyvää työpaikkakoulutusta. Perehdyttämisen avulla uusi tulokas tutustutetaan uusiin työtehtäviinsä, uuteen organisaatioonsa ja hänelle annetaan ohjeet, joiden avulla hän on kykenevä suoriutumaan työstään jatkossa itsenäisesti. ( Eräsalo 2011, 60.) Perehdyttämistä voidaan hyödyntää myös silloin, kun pitkään poissa ollut työntekijä palaa takaisin töihin. Tällöin käydään läpi mahdollisesti muuttuneet työtehtävät, työolosuhteet ja työympäristö. Näin helpotetaan työntekijän paluuta takaisin työelämään, eikä hänen tarvitse opetella muutoksia yksin. Perehdyttäminen luo edellytykset työn nopealle oppimiselle, jatkuvalla työntekijän osaamisen kehittämiselle sekä työmotivaatiolle. (Kupias & Peltola 2009, 15 - 17.)

Perehdyttämisen yhteydessä uudelle työntekijälle annetaan tietoa muun muassa seuraavista asioista: organisaatiosta, toiminta-ajatuksista, liikeideasta ja henkilöstöpolitiikasta sekä alan kilpailutilanteesta, markkinoista, yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista markkinoilla, organisaation ja yksikön tavoitteista ja toimintatavoista, tuotteista ja palveluista sekä niiden laadulle keskeisistä tekijöistä, työtehtävästä ja siihen liittyvistä tavoitteista, työhön liittyvistä

normeista, asetuksista ja säädöksistä, menetelmistä, koneista, laitteista ja järjestelmistä sekä niiden käyttämisestä ja materiaalivirroista, toiminnan häiriöistä ja niiden eliminoimisesta sekä työturvallisuudesta ja ennen kaikkea uudesta työtehtävästä. (Viitala 2010, 236.)

Nykypäivän nopeat muutokset niin tekniikassa kuin taloudessa asettavat suuria haasteita ja vaatimuksia perehdyttämiselle. Koko työorganisaatio on pakotettu sopeutumaan samaan aikaan useisiin erilaisiin määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin. Uusia järjestelmiä, koneita ja laitteita otetaan käyttöön jatkuvasti ja niiden oikeaoppinen käyttäminen ja hallitseminen vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Lisäksi yrityksen johdon ja esimiesten on opastettava henkilöstöään uusiin asenteellisiin vaatimuksiin, joita tulevat muutostilanteet vaativat. Kaikkiin näihin muutostarpeisiin yritys pystyy vastaamaan perehdyttämisellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 34.)

Perehdyttämisellä on suuri ja oleellinen vaikutus työssä jaksamiseen, työtapaturmien välttämiseen sekä työssäoloajan pidentämiseen. Nämä ja kaikki muu tärkeä perehdyttämiseen kuuluva asia vaikuttavat siihen, miten hyvin uusi työntekijä tulee viihtymään työpaikassa. (Eräsallo 2011, 59). Itse olen saanut kokea perehdytystä niin nykyisessä koulussani kuin kaikissa työpaikoissa, joissa olen ollut. Koen perehdyttämisen erittäin tärkeäksi asiaksi, sillä sen avulla jokainen meistä onnistuu suoriutumaan töistään itse ilman kenenkään muun apua eikä tarvitse jatkuvasti olla riippuvainen toisen ihmisen läsnäolosta.

Perehdyttäminen on yhtä lailla tärkeä osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuin rekrytointi. Onnistuneella, kokoniasvaltaisella ja huolellisesti toteutetulla perehdyttämisellä vahvistetaan oikean henkilön rekrytoimista yrityksen palvelukseen. Mikäli rekrytointi on suoritettu puolihuolimattomasti, on tasokkaalla ja perusteellisella perehdyttämisellä entistä suurempi ja tärkeämpi merkitys. Hyvällä perehdyttämisellä vahvistetaan onnistunutta rekrytointia. (Eräsallo 2011, 60.)

Kun yritys hoitaa perehdyttämisen tehokkaasti ja laadukkaasti, yritys pystyy säilyttämään vahvan kilpailuetunsa, erityislaatuisen osaamisensa ja saa organisaatioonsa osaavan, ammattaitoisen ja kehittymishaluisen työntekijän. Yrityksen olisi hyvä selvittää etukäteen, mikä on yrityksen perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista: mitä kaikkien työntekijöiden tulisi tietää yrityksestä, sen arvoista ja toiminnasta sekä millaista toimintaa yrityksen työntekijältä odotetaan. Ulospäin yrityksen asiakkaille kaikki nämä työntekijän hallitsemat tiedot edustavat yritystä ja sen arvomaailmaa, joten siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä osaa kertoa niistä eteenpäin. (Eräsallo 2011, 60.)

Ilman kunnollista ja huolellista perehdyttämistä uusi työntekijä saattaa vielä kuukausienkin jälkeen tuntea olonsa epävarmaksi liittyen hänen työtehtäviinsä ja työtapoihinsa, jolloin kal-

lisarvoista työaikaa menee hukkaan. Toisena tavoitteena on työntekijän motivaation ylläpitäminen osoittamalla hänen olevan osa ammattimaista organisaatiota, jossa hänellä on mahdollisuus kehittyä ja tuoda esille omia ideoitaan ja näkemyksiään organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tuoreiden opintojensa myötä uudella työntekijällä saattaa olla olennaisen tärkeitä tietoa alan uusimmasta kehityksestä, joita organisaatiossa pyritään jatkuvasti kehittämään ja viemään eteenpäin (Hokkanen ym. 2008, 62). Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työtehtävät vaihtuvat, toimintatavat muuttuvat, työntekijän palatessa äitiys- tai sairaslomalta tai työmenetelmät muuttuvat merkittävästi (Surakka ym. 2011, 152).

#### 4.2.1 Perehdyttämisen sisältö ja osa-alueet

Perehdyttämisellä on kaksi tärkeää merkitystä osana henkilöstön kehittämistä: tehtäväkohtainen ja yksilökohtainen. Tehtäväkohtaisen valmennuksen ja koulutuksen avulla vahvistetaan työntekijän valmiuksia suoriutua uusista ja muuttuvista työtehtävistä. Yksilökohtaisessa koulutuksessa tai valmennuksessa paneudutaan tarkkaan uuden työntekijän lähtökohtiin ja sitä kautta tarkastellaan, mihin asioihin perehdyttämisessä tulee erityisesti keskittyä. (Eräsalo 2011, 61.) Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään osaan: ennen töiden aloittamista, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Joskus perehdyttämisäika voi olla organisaatioissa ja työtehtävissä lyhyempi, mutta useamman kuukauden mittaisen prosessin aikana työntekijä ehtii todella integroitua uuteen organisaatiokulttuuriin. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Ennen uuden tulokkaan tuloa töihin yritys suunnittelee tarkkaan, mitä asioita tulokkaalle perehdytetään, missä vaiheessa ja ketkä opastavat perehdytyksessä. Jos perehdyttäjiä on useampi, on heidän syytä pitää yhteinen palaveri siitä, miten perehdytys toteutetaan. Näin myös perehdyttäjien vastuut selkeytyvät ja itse perehdyttämisen sujuvuus varmistetaan. (Surakka ym. 2011, 155). Ennen töiden aloittamista esimiehen on huolehdittava olennaisista hallinnon asioista, kuten työsopimuksesta, palkanmaksun järjestämisestä, tilojen, työkalujen ja mahdollisten kulkulupien varaamisesta, perehdytettävän kummin nimeämisestä sekä työtehtävien ja -tavoitteiden suunnittelemisesta. Asioiden hoitaminen huolellisesti vahvistaa työntekijän motivaatiota ja luottamusta organisaation ammattitaitoa kohtaan alusta lähtien. Kummin tehtävänä on ennakoon kertoa organisaatiossa uudesta työntekijästä mahdollisimman paljon, jotta organisaation jäsenet ovat tulokkaasta tietoisia ja osaavat varautua hänen tuloonsa. Kummin on syytä myös lähettää uudelle tulokkaalle jonkinlainen viesti: lyhykäisyydessään se voi olla sähköpostiviesti, jossa kummi esittelee itsensä, ohjeistaa ensimmäisen päivän varalle ja toivottaa työntekijän tervetulleeksi, laajimmillaan tulokas saa tervetulopakettin sisältäen tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä. (Hokkanen ym. 2008, 64).

Ensimmäinen päivä alkaa esimiehen tapaamisella, jossa kummi ja työntekijä tapaavat ja käydään läpi tehtävät ja tavoitteet. Loppupäivän aikana kummi esittelee talon ja työympäristön. Työntekijän tulee tietää missä on sisäänpääsy rakennukseen, mistä saa tarvikkeita ja ruokaa sekä mistä sosiaalityilat ja vessat löytyvät. Myös keskeisimmät kollegat olisi syytä nähdä. (Hokkanen ym. 2008, 65.) Ensimmäisen päivän aikana perehdyttäjät ja perehdytettävät hoitavat kiireellisimmät ja tärkeimmät käytännön asiat: avaimet ja kulkuluvat luovutetaan sekä työpaikka, lähimmät työtoverit ja työtilat esitellään. Lupien ja työvälineiden hoitaminen kannattaa tehdä ennakoon, jotta ne ovat valmiina uudelle työntekijälle luovutettaviksi. Tämä helpottaa hänen uuteen työhönsä tutustumisen aloittamista ja lisäksi huolellinen valmistautuminen ja tärkeiden tietojen kertominen luovat hyvät asetelmat töiden aloittamiselle ja tarkemmalle perehdyttämiselle. (Kupias ym. 2009, 105.) Ensimmäisen päivän aikana käydään läpi perehdyttämisen esittely, jotta työntekijä tietää, mitä on odotettavissa lähiaikoina sekä käydään läpi tulevia sosiaalisia tapahumia. Mitä nopeammin uusi työntekijä kutsutaan mukaan harrastekerhoihin tai muihin yhteisiin vapaa-ajan toimintoihin, sitä nopeammin hän liittyy työyhteisön jäseneksi. Ensimmäisen päivän päätyttyä uuden työntekijän tulisi tietää, mitä hän tekee seuraavana aamuna tullessaan töihin ja miten hän sinne pääsee. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen viikon tärkein tavoite on kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tarkempi tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon; heidän avullaan tulokas pääsee kiinni omaan työhönsä. Perehdyttämisessä kannattaa siirtyä mahdollisimman pian konkreettiseen työn tekemiseen ja tuottamiseen, jotta tulokas kokee olevansa hyödyksi yritykselle, pääsee linkittämään saamaansa perehdytystä omiin työtehtäviinsä ja saa tarkastella yleisimpiä asioita kyseisten työtehtävien kautta. Lisäksi tulokas saa ensimmäisen viikon aikana itselleen yrityksen ”ensiapupakkauksen”, jonka sisältö on tarkkaan laadittu ja jonka avulla pääsee alkuun hätätilanteiden hoitamisessa. Yrityksen on syytä miettiä pakkausta laadittaessa, mistä tiedoista ja taidoista sekä yritys että tulokas parhaiten hyötyvät, mitä pakkauksen tulee sisältää, jotta tulokas saa kaikkein parhaimmat onnistumisen elämykset ja millä sisällöllä vältetään suurimmat virheet. (Kupias ym. 2013, 105 - 106.)

Perehdyttämisen päävastuu siirtyy hiljalleen ensimmäisen viikon aikana enemmän työntekijälle, jolloin kummin tehtäväksi jää kysymyksiin vastaaminen ja ongelmatilanteissa auttaminen. Näin muodostuu tilanne, jossa uusi työntekijä aloittaa omien tehtäviensä tekemisen saaden tarvittaessa ohjausta ja tukea sekä vastauksia pulmatilanteisiin. Lisäksi kummi opastaa työntekijän käymään erilaisissa viikkopalaverissa ja muissa viikottaisissa tilaisuuksissa, joissa kummin rooli on esitellä uusi työntekijä ja näin ollen saada hänet täysivaltaiseksi jäseneksi työyhteisöön. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäinen tapaaminen esimiehen kanssa käydään mahdollisimman pian työpaikalla aloittamisen jälkeen. Tapaamisessa keskustellaan työtehtävistä ja niiden ymmärtämisestä samalla

tavalla, tavoitteista töihin liittyen sekä mahdollisesta koeajasta. Tulokkaan kokemusten ja osaamisen selvittämisen jälkeen tulee hänen oppimistaan tukevaa perehdyttämissuunnitelmaa täsmentää. Muokkaamalla jo olemassa olevaa suunnitelmaa tai laatimalla tulokkaalle oma, hänelle muodostuu kuva niistä asioista, joihin hänen tulee tarkemmin perehtyä selviytyäkseen työstään jatkossa itsenäisesti. Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelmasta ei kannata tehdä liian tiivistä, sillä on huomioitava jokaisen henkilön tiedon omaksumisen rajallisuus lyhyessä ajassa. Tärkeintä ei ole juuttua pieniin yksityiskohtiin vaan kertoa, mistä saa lisätietoa ja keskittyä hahmottamaan työn kokonaiskuva. (Kupias ym. 2009, 106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas on päässyt kunnolla tekemään tuottavaa työtä ja sisällyttää työyhteisönsä toimintakulttuuriin. Lisäksi hänellä on mahdollisuus tuoda julki omia ajatuksiaan ja näkemyksiään, jotka johtavat uusien ideoiden syntymiseen organisaation toimintatapojen kehittämiseksi. Tämä toki edellyttää, että esimies ja muu työyhteisö on vilpittömästi kiinnostunut ja halukas vastaanottamaan palautetta ja innokas kehittämään omaa toimintaansa. Toiset esimiehet saattavat kiinnostua toden teolla tulokkaan ajatuksista, toiset saattavat jopa ärsyntyä toiminnan saamasta kritiikistä. Molempiin reaktioihin vaikuttaa suuresti tulokkaiden tapa antaa palautetta; toisen kriittiseltä kuulostava palaute voikin lopulta ollakin hyvä idea, toisen palaute puolestaan tuntuu tungettelevalta ja ahdistavalta kritisoinnilta. (Kupias ym. 2009, 106.)

Ensimmäistä kolmea kuukautta kutsutaan myös uuden työntekijän kuherruskuukaudeksi, jolloin hänet tiedostetaan työyhteisön uudeksi jäseneksi ja siksi hänelle suodaan mahdollisuus käyttää osan ajastaan sekä tehtävien että organisaation toimintatapojen oppimiseen. Häntä voidaan jatkossakin kutsua ”uusi työntekijä” -nimikkeellä, mutta silloin hänen olisi oltava selkeästi osa työyhteisöä, selvillä sen toiminnasta ja olla kykenevä tuottavan työn tekemiseen. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Kummin tehtävänä on kutsua uusi työntekijä kaikkiin tärkeisiin tilaisuuksiin, jotta työntekijä tutustuisi niiden etikettiin sekä varmistaa hänen riittävän ja tarpeellisen koulutuksen saaminen. Mikäli organisaatiossa on käytössä yksityiskohtaisempaan perehdyttämiseen laadittu tarkistuslista, on kummi vastuussa listan läpikäymisen etenemisestä ja sen loppuun asti viemisen kannustamisesta. Työntekijän tehtävänä on käydä listan mukaisessa järjestyksessä tutustumassa eri henkilöihin ja toimintoihin. Viime kädessä perehdyttämisen vastuu on uudella työntekijällä. Hänellä tulee olla halu oppia työssä tarvittavat tiedot ja taidot, jolloin motivaatio perehdyttämiselle on taattu. Jotta työntekijä saa riittävästi tietoa työstä, sen tekemisestä ja työyhteisöstä, on hänen oltava valmis kyselemään aktiivisesti ja pyrittävä mahdollisimman laajaan ja monipuoliseen tutustumiseen organisaatiossa. (Hokkanen ym. 2008, 66 - 67.)

Toisaalta perehdyttämisen tärkeimmät pääkohdat voidaan listata myös seuraavasti: työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastaminen, perehdyttämisen jatkaminen sekä työhön perehdyttämisen arvioiminen ja kehittäminen. Työhönoton yhteydessä tulokkaalle kerrotaan muun muassa työn sisällöstä, työsuhteen ehdoista, työyhteisöstä sekä annetaan luettavaksi kirjallista esittelyaineistoa. Esimiehen on varattava runsaasti aikaa tulokkaan vastaanottamiseen ja perehdyttämisen aloittamiseen, mikäli hoitaa sen kokonaan itse. Muussa tapauksessa esimiehen on varmistettava, että tulokkaan perehdyttäminen lähtee käyntiin sujuvasti. Ennen perehdyttämisen aloittamista käydään alustava keskustelu ja suunnitellaan henkilökohtainen perehdyttämisohjelma. Perehdyttäminen aloitetaan tutustumalla työhön, työtiloihin ja työtovereihin. Tehtäväkohtainen työnopastus on joko yrityksen esimiehen tai koulutuksen saaneen työntekijän vastuulla. Perehdyttäminen jatkuu rinnakkain työn opastuksen ja työn konkreettisen tekemisen kanssa. Lopuksi perehdyttäminen arvioidaan selvittämällä, mitä sen yhteydessä on saatu aikaiseksi ja millaisia kehittämiskohteita on noussut perehdyttämisen aikana esiin. (Lepistö 2005, 60.)

Perehdyttämisen ensisijainen lähtökohta on uuden työntekijän perehdyttäminen omaan työhönsä: tutustutaan työn sisältöön ja siihen liittyviin perusrutiineihin, toimintoihin ja strategiaan tavoitteisiin, määritellään työhön liittyvät vastuut, valtuudet ja velvollisuudet sekä laatu-kriteerit. Näiden lisäksi tarkennetaan yhteydet muihin työtehtäviin ja -kokonaisuuksiin, suoritetaan yksilöiden tarpeiden mukainen opastus työtapoihin, -tehtäviin ja ohjeisiin sekä erilaisen työssä käytettävien koneiden, laitteiden ja välineiden käyttöön. (Eräsalo 2011, 62.)

Perehdyttämisen vähimmäisvelvoitteen määrittelee Työturvallisuuslaki. Jokaisen yrityksen on Työturvallisuuslain velvoittamana perehdyttää uusi työntekijänsä vähintään siihen, kuinka työn suorittaminen tehdään turvallisesti huomioiden työntekijän ominaisuudet ja työpaikan olosuhteet. Tarkempi lista näistä vähimmäisvelvoitteista ja on alapuolella (Kuvio 2.). (Eräsalo 2011, 62 - 63.)

<b>Työpaikan yleiset turvaohjeet ja paloturvallisuusohjeet</b>
<b>Työturvallisuusohjeet ja -määräykset, joihin sisältyy turvallinen työskentelytapa: työasennot ja -liikkeet, suojainten ja apuvälineiden käyttö, kalusteiden ja työvälineiden säädöt, työasu ja -jalkineet, työtovereiden apu ja elpymisliikunta</b>
<b>Varautuminen ja toiminta väkivallan uhkatilanteissa ja yksintyöskentely: miten hälytetään ja saadaan apua</b>
<b>Toiminta tapaturma- ja sairaskohtauksissa</b>
<b>Työpaikan työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta</b>

Kuvio 2 Perehdyttämisen vähimmäistavoitteet Työturvallisuuslain mukaisesti (Eräsalo 2011, 62 - 63.)

Lakimääräysten avulla työntekijä perehdytetään työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin sekä kerrotaan mahdollisista työturvallisuusriskeistä. Perehdytyksessä on selvitettävä työsuojeluorganisaatio, työterveyshuollon sisältö sekä millainen sairauspoissaolokäytäntö yrityksessä on. Jos työpaikalla kuitenkin sattuu tapaturma ja ilmenee, että työturvallisuutta ja siihen kuuluvaa perehdytystä on laiminlyöty, voidaan työnantajalle määrätä sakot työturvallisuuden laiminlyömisestä. Lisäksi työnantaja saattaa joutua maksamaan lisäkustannuksia sairauslomasta ja sairaus-ajan palkoista. Mikäli lisäksi ilmenee tahallista huolimattomuutta työnantajan osalta, työnantaja joutuu maksamaan kaikkien muiden kulujen lisäksi työntekijälle korvauksia tapaturmasta. Vakuutus ei poista työnantajan vastuuta tapaturma-asioissa. (Eräsallo 2011, 63.)

Työntekijää on syytä informoida omasta työosastostaan ja työyksiköstään: osasto- ja yksikkökohtaiset tavoitteet käydään läpi, samoin yhteistyösuhteet sekä henkilöstö esitellään. Työntekijän viihtymiseen ja tulevaan toimintaan vaikuttaa olennaisesti se, miten hänet otetaan vastaan uudessa työyhteisössä, onko hänestä ja hänen roolistaan kerrottu etukäteen muille työyhteisön jäsenille. Mikäli näin ei ole tehty, lyhyt tutustumistilaisuus on yksi oivallinen keino tähän. Perehdytettäessä uutta työntekijää kokonaiseen organisaatioon tärkeitä asioita ovat: arvot, visio ja strategia, joiden avulla muodostuu selkeä käsitys organisaatiosta ja työntekijä osaa kohdentaa toimintansa oikein, toiminta-ajatus ja liikeideat (miten toteutetaan), asiakaskunta, yhteistyösuhteet ja -verkostot, rakenne, hallinto ja henkilöstö (ylintä johtoa ei välttämättä tarvitse esitellä kovin tarkkaan, yleensä riittää nimien tietäminen). (Eräsallo 2011, 63 - 64.)

Perehdyttämisen päätyttyä sovittu ajan kuluttua, on esimiehen, kummin ja työntekijän järjestettävä palaveri, jossa keskustellaan perehdyttämisen toteutumisesta, esille nousseista kehitystarpeista, työntekijän mahdollisista kysymyksistä sekä ideoista ja näkemyksistä organisaation toiminnan kehittämiseksi työntekijän näkökulmasta. Etenkin viimeiseen kohtaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä ne mielipiteet ja ajatukset ovat lähtöisin henkilöstä, joka on kiinnostunut organisaation menestyksestä, mutta joka kuitenkin vielä katsoo toimintaa ulkopuolisen silmin. Tästä keskustelusta hyötyvät molemmat osapuolet: organisaatio saa muokattua työntekijän ajatuksista konkreettisia kehittämisideoita ja työntekijä tyytyväisen tunteen siitä, että hänen mielipiteillään on merkitystä organisaation täysivaltaisena jäsenenä. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

#### 4.2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet

Perehdyttämisen tärkein tavoite on luoda uudelle työntekijälle positiivinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä ja tavoitteita kohtaan. Tämä edes-auttaa työntekijää tutustumaan yritykseen paremmin, sitoutumaan siihen ja suoriutumaan työtehtävistään odotetuin tuloksin.

Lisäksi työntekijälle tulee selventää yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ja mitä ne arkipäivän työelämässä tarkoittavat: millaista toimintaa yrityksessä tavoitellaan, mikä on sallittua ja mikä ei. Positiivisen asennoitumisen lisäksi toinen merkittävä tavoite perehdyttämiselle on myönteinen asennoituminen työtä ja työtovereita kohtaan. Onnistuneella perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä ja samalla selvennetään toimintaan kohdistuvia odotuksia: mikä uuden työntekijän rooli on työyhteisössä ja mitä häneltä odotetaan tämän roolin myötä. Näiden selvennysten avulla lisätään työntekijän perusturvallisuutta ja edes-autetaan työpaikalla viihtymistä. (Eräsalo 2011, 61.)

Muita perehdyttämisen tavoitteita ovat menestyksenkäs työkokonaisuuden hallitseminen ja työntekijän rohkaiseminen. Perehdyttämisen avulla uuden työntekijän tulisi saavuttaa riittävät valmiudet oman työkokonaisuutensa menestyksekkääseen hallitsemiseen ja näin ollen tuottaa yritykselle toivottuja tuloksia. Perehdyttämisessä tulisi korostaa työn kokonaisuutta ja sen merkitystä suhteessa yrityksen kokonaistavoitteisiin ja tuloksellisuuteen. Uuden työntekijän on mietittävä, miten oma työ vaikuttaa muihin työntekijöihin ja mitkä mahtavat olla yrityksen sisäiset ja ulkoiset yhteistyösuhteet. Yrityksen jokaisen työntekijän omalla toiminnalla on vaikutusta muiden työntekijöiden toimintaan, vaikka jokainen työskentelisikin omissa oloissaan. (Eräsalo 2011, 61 - 62.)

Perehdyttämisestä saatuja hyötyjä on mahdollista tarkastella useasta eri näkökulmasta, tosin niiden jakaminen kaikkien osapuolten kesken on keinotekoisia, koska perehdyttämisen hyödyt ovat yhteisiä. Perehdyttämisen hyödyt vaikuttavat kaikkiin kolmeen osapuoleen: työntekijään, esimieheen ja työpaikkaan. Tarkoituksena onkin enemmän korostaa siitä saatujen hyötyjen moninaisuutta. Taulukosta 1 näkyy kunkin osapuolen onnistuneesta perehdyttämisestä saavuttamat hyödyt. Tärkeää on ennen kaikkea, että työntekijän perehdyttäminen hyödyttää häntä suoriutumaan työstään itsenäisesti, hänen työpanoksensa on erittäin tärkeää työpaikan menestykselle ja esimies pystyy olemaan tyytyväinen työntekijän työskentelyyn. (Lepistö 2005, 56 - 57.)



Työntekijän hyödyt	Esimiehen hyödyt	Työpaikan hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät</li> <li>• sopeutuminen työyhteisöön helpottuu</li> <li>• työn tekeminen on alusta lähtien sujuvampaa, kun se opitaan tekemään oikein</li> <li>• perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille</li> <li>• työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat</li> <li>• ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat</li> <li>• laatutavoitteet saavutetaan nopeammin</li> <li>• normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin työyhteisössä</li> <li>• työongelmien ratkaiseminen helpottuu</li> <li>• perusta hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu</li> <li>• vastaisuudessa esimiehen aikaa säästyy muita tehtäviä varten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn tulos ja laatu paranevat</li> <li>• asenne muodostuu myönteiseksi työpaikkaa ja työtä kohtaan</li> <li>• tapahtuu vähemmän virheitä, tapaturmia tai onnettomuuksia</li> <li>• poissaolot vähenevät</li> <li>• vaihtuvuus pienenee</li> <li>• työvälineiden ja kalustojen huoltaminen helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä</li> <li>• yrityskuva paranee hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta</li> </ul>

Taulukko 1 Mitä työntekijä, esimies ja työpaikka hyötyvät onnistuneesta perehdyttämisestä? (Lepistö 2005, 56 - 57.)

Ensisijaisena perehdyttämisen tavoitteena on kattavan sisäisen mallin aikaan saaminen tulevasta työtehtävästä. Jokaisen ihmisen toimintaa ohjaavat hänen omat käsityksensä meitä ympäröivästä maailmasta ja omasta asemasta. Tämä käsitys perustuu niihin tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, jotka on hankittu fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta. Sosiaalisesta ympäristöstä ihminen omaksuu erilaisia arvoja ja menettelytapoja eli näkemyksiä ja asioita muun muassa siitä, mikä on hyvää tai tuloksellista. Puolestaan tulevaisuuden käsittäminen, käytettävät voimavarat sekä motivaatio säätelevät ihmisen tehokasta työskentelyä saavuttaakseen tavoitteensa. (Lepistö 2005, 57 - 58.)

Työn tekemistä koskevan sisäisen mallin syntymiseen kuuluvat: tieto sekä koko työyhteisön että oman työn tavoitteista eli näkemys siitä, mitä asioita työssä on saatava aikaiseksi; tiedot koko työprosessista sekä häiriöistä ja muutoksista liittyen prosessiin, tieto koskien työmenetelmiä, materiaaleja ja työvälineitä sekä tieto liittyen työnjakoon, omaan asemaan ja yhteistyösuhteisiin. Sisäinen malli on sitä täydellisempi, mitä säännönmukaisempi siihen liittyvä ympäristö on ja mitä enemmän siihen liittyvää tietoa ja kokemusta on olemassa. (Lepistö 2005, 57 - 58.)

Työpaikoilla sisäisen mallin kehittymiseen vaaditaan muun muassa riittävän perusteellinen ja yksityiskohtainen opastaminen työhön, perehdyttämistä työpaikan sekä sosiaaliseen että fyysiseen ympäristöön, tietoa toiminnan tavoitteista koko yrityksen tai organisaation osalta, muutoksista tiedottamista, palautteen antamista sekä mahdollisuus osallistua yrityksessä tapahtuvaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Lisäksi nopeasti muuttuvassa työelämässä tarve

toistuvalla täydennyskoulutukselle lisääntyy ja näin ollen yrityksen työotteeseen olisi oltava sellainen, jossa jokainen työntekijä voisi ja haluaisi kehittää omaa työskentelyään. Tällaiselle työotteelle edellytykset ovat olemassa silloin, kun yrityksessä on kannustava, motivoiva ja rohkaiseva työilmapiiri. (Lepistö 2005, 57 - 58.)

#### 4.2.3 Perehdytyksen merkitys

Perehdyttämisen perimmäisenä tavoitteena on uudelle työntekijälle perusteellisen pohjan luominen työn tekemiselle ja yhteistyön tekemiselle työyhteisössä. Onnistunut perehdyttäminen kattaa taito- ja laatuvaatimusten lisäksi jokaisella kerralla myös asiat liittyen työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä kannustaminen omatoimisuuteen. Työntekijä, joka on ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut, työskentelee tavoitteellisesti, haluaa kehittää itseään jatkuvasti uusien työtehtävien ja haasteiden varalle. Hän kantaa vastuuta omasta oppimisestaan ja osaamisestaan kyselemällä, kertaamalla ja ottamalla asioista selvää, mikäli tuntee epävarmuutta. Tämän tyyppistä ajattelutapaa on tärkeää korostaa työhön perehdyttämisessä alusta alkaen. (Penttinen ym. 2006, 3.)

Markkinointi-instituutin Joni Sarpo kirjoitti omassa blogissaan Kauppalehden sivuilla, että laadukkaan perehdyttämisen ansiosta yritys voi saada kokemattomasta raakileesta yritykselle tärkeän avainpelaajan, jonka työpanos on korvaamaton. Uuden työntekijän perehdyttämiseen panostaminen on sijoitus yrityksen tulevaisuuteen, mutta se, millä tavoin voidaan varmistua perehdytysprosessin onnistumisesta ja uuden täysivaltaisen ja tyytyväisen organisaatiojäsenen saamisesta, onkin osoittautunut monelle yritykselle melkoiseksi haasteeksi. (Sarlo, 2013.)

Sarpon mukaan oivallinen apukeino perehdytyksen laadintaan, suunnitteluun ja toteutukseen on Lean-periaate, jossa perehdyttäjän on aluksi mietittävä, mitkä asiat oikeasti tuottavat aitoa lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja tuotava ne asiat mukaan perehdytykseen. Lean-periaatteen tärkein asia on pitää perehdyttäminen mahdollisimman yksinkertaisena ja helposti sisäistettävänä. Perehdyttämisprosessista on poistettava Sarpon mukaan kaikki arvoa tuottamattomat vaiheet, toimintatapoja on yhdenmukaistettava ja oppimisen polusta on nautittava. Perehdyttämisprosessin viiden askeleen Lean-polku pitää sisällään alla mainitut viisi askelta (Kuvio 3.). (Sarlo, 2013.)



Kuvio 3 Perehdyttämisen prosessin Lean-polun viisi vaihetta (Sarpo, 2013.)

Perehdyttäminen on aina aloitettava kunnollisella tutustumisella ja vasta sen jälkeen siirtytään yksityiskohtiin. Ensimmäinen päivä on aina tärkein, sillä tuon päivän aikana uusi työntekijä rakentaa oman mielikuvansa, käsityksensä ja vaikutteensa yrityksestä. Kiireessä esitellyt organisaation eri osastot eivät anna työntekijälle selkeää käsitystä yrityksen toiminnasta ja ihmisten eri rooleista. Uuden työntekijän mieleen ei myöskään jää henkilöiden nimiä tai millä nimikkeellä kyseinen henkilö työskentelee organisaatiossa. Organisaatioon tutustuminen vaatii aikaa ja siihen on panostettava huolellisesti, jotta työntekijä tietää, miten organisaatio toimii ja miten hänen tuleva toimenkuvansa siihen liittyy. (Sarpo, 2013.)

Kehitä omanlainen tyylini perehdyttää, ole erilainen ja käytä mielikuvitusta. Sen sijaan, että antaisit uudelle työntekijälle luettavaksi samat vanhat Excel-tiedostot, ohjelehtiset ja opaskirjat, kehitä uudenlainen menettelytapa. Luomalla oman tapasi viedä perehdytysprosessia läpi, perehdyttäjä on itsevarmempi ja innostuneempi kertomaan uudelle työntekijälle olennaisista asioista. Jokaisesta perehdyttämisen prosessista on otettava opikseen ja näin ollen vakioida prosessin ja toistamalla vain hyviä ja onnistuneita suorituksia, perehdyttämisen prosessi on joka kerta yhtä onnistunut ja lopputuloksena on organisaatioon täydellisesti sopiva työntekijä. (Sarpo, 2013.)

Uuden tulokkaan tärkeimpänä tukihenkilönä toimii hänelle nimetty tutor tai kummi, joka perehdyttää tulokkaan yrityksen toimintaan, kierrättää toimitiloissa ja kertoo sen useista johtamattomista säännöistä sekä opastaa tulokkaan hänen työtehtäviinsä. Jokainen tutor- tai kummiperehdyttäjä on koulutettava huolellisesti ja heidän roolinsa on selvennettävä, jotta välttyään päällekkäisyyksiltä. Kouluttamisen myötä samanlainen perehdyttämisen toimintata-

pa ja uudelle tulokkaalle perehdytettävät asiat ovat jokaisen tutorin tai kummin hallussa. (Sarpola, 2013.)

Uuden työntekijän on erittäin tärkeää saada tutustua uuteen organisaatioonsa ja siihen, miten sen eri osastot liittyvät toiminnallaan toisiinsa. Perehdyttäjän on järjestettävä organisaatioon tutustumiselle riittästi aikaa, jotta uusi tulokas ehtii rauhassa rakentaa oman käsityksensä organisaation toiminnasta, toimintatavoista ja kulttuurista. Organisaation lisäksi myös yrityksen ylin johto olisi hyvä tutustuttaa uudelle työntekijälle esimerkiksi tunnin mittaisen palaverin aikana. (Sarpola, 2013.)

Perehdyttämisprosessin lopuksi on hyvä pyytää ja antaa palautetta. Palautteen antaminen molemminpuolin kuuluu oleellisena osana perehdyttämisprosessia, sillä sen myötä molemmat voivat kehittää omaa osaamistaan. Uudelle työntekijälle on saattanut perehdyttämisen aikana syntyä uusia kiinnostavia ideoita ja ajatuksia, joiden avulla yrityksen toimintaa voisi kehittää ja viedä eteenpäin asiakkaiden huomiota herättävällä tavalla. Perehdytettävän on annettava uudelle tulokkaalle palautetta siitä, miten tämä on pärjännyt ja kuinka hyvin uudet työtehtävät on otettu vastaan ja miten niiden suorittaminen on lähtenyt käyntiin. Uusi tulokas puolestaan antaa palautetta saamastaan perehdyttämisestä ja sen mahdollisesta jalkokehittämisestä. (Sarpola, 2013.)

#### 4.2.4 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäminen kuuluu pääsääntöisesti esimiehelle, joka vastaa perehdyttämisen sujumisesta, huolehtii tavoitteiden saavuttamisesta ja arvioi perehdyttäjän taidot. Esimies pystyy myös delegoimaan perehdyttämisen eteenpäin toiselle kollegalleen, jos näkee asian tarpeelliseksi. Hyvän perehdyttäjän yhtenä tärkeänä ominaisuutena on hyvä työkokonaisuuden hallitseminen. Ei ole tärkeää, kuinka kauan perehdyttäjä on ollut töissä yrityksessä; etuna perehdyttämisessä on oman tulokasajan muistaminen, jonka avulla perehdyttäjä pystyy samaistumaan tulokkaan asemaan. Ketään ei voi vasten omaa tahtoaan määrittää perehdyttäjäksi. Perehdyttäjällä pitää olla halua ja tahtoa kertoa ja opastaa oppimiaan asioita eteenpäin uusille tulokkaille. Myös koulutustilanteen hallitseminen ja kyky ymmärtää oppimisprosesseja ovat perehdyttämisprosessia helpottavia tekijöitä. (Eräsalo 2011, 60, 66.)

Perehdyttäjän tärkein ominaisuus on, että hän on vuosien mittaan kehittänyt oman tyylin ja lähestymistavan työhönsä ollakseen autenttinen ilmentymä itsestään. Autenttisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaista henkilöä, joka on sen tyyppinen, että työskentelee kuten hän itse haluaa ja tekee sellaista työtä, joka sopii hänen persoonaansa. Näin ollen selkeä tietoisuus siitä, millainen perehdyttäjä olet, edesauttavat sekä itseluottamuksen kehittämisessä että jatkuvassa menestymisessä perehdyttäjänä. On myös tärkeää tietää, millaisissa olosuh-

teissa on parasta tarjota perehdyttämistä ja mitä lisäarvoa juuri sinä pystyt asiaan tuomaan. (Starr, 2011, 260.)

Esimiehen vastuulla on kaikkien työntekijään liittyvien hallinnollisten asioiden hoitaminen, kuten kulkulupien järjestäminen ja avainten hankkiminen, mahdollisimman selkeiden työtehtävien antaminen sekä uuden työntekijän mukaan ottaminen osaksi organisaation toimintaa. Puolestaan nimetyn kummin tai kollegan vastuulla on edes auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa kotoisaksi uudessa organisaatiossa, kokeneempien työntekijöiden tutustuttaminen uuteen työntekijään sekä kuunteleminen ja keskusteleminen erilaisista asioista, joista uusi tulokas ei halua esimiehelle kertoa. Lisäksi nimetty kummi saa osakseen arvostusta ja mahdollisuuden näyttää omaa osaamistaan, hän osaa varata riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseksi, on sisällä organisaatiossa ja sen toimintatavoissa, muttei ole liian rutinoitunut niiden käyttämiseen. Lisäksi oman perehdyttämisaajan muistaminen on suurena etuna, sillä näin kummi osaa varautua ennakkoon mahdollisiin kysymyksiin. (Hokkanen ym. 2008, 62 - 63.)

Perehdyttäjä ja uusi tulokas selventävät aluksi perehdyttämisen tavoitteet ja tässä aktiivinen rooli on tulokkaalla, joka tavoitteiden myötä selvittää ne tehtävät, jotka hänen on syytä oppia yrityksessä toimimisen kannalta ja jotka hän itse haluaa oppia. Jokaiselle perehdyttämiskaksolle laaditaan sisältö siitä, mitä tullaan oppimaan, millä keinoin oppiminen tapahtuu ja lopulta kaikki jaksot liitetään isoksi oppimiskokonaisuudeksi. Perehdyttäjän tulee oppimistilanteiden ja perehdyttämisen aikana olla samaan aikaan lähellä ja kaukana: näin varmistetaan, että uusi tulokas ei heti opi perehdyttäjän toimintatapoja, vaan tämä oppii oman työskentelytyylin. Perehdyttäjä kuitenkin huolehtii tulokkaan tietoisuudesta tavoiteltavasta osaamisen tasosta ja että tavoitteisiin päästään toivotussa ajassa. Hyvä perehdyttäjä kannustaa ja rohkaisee, antaa kiitosta ja palautetta, joka kehittää tulokkaan toimintaa jatkossa sekä arvioi prosessin päätteeksi tulokkaan kanssa onnistumiset ja kehittämistä tarvitsevat kohteet. Tulokkaan on luotava perehdyttäjään luotettava, rehellinen ja avoin suhde, jotta hän uskaltaa kertoa omista tarpeistaan ja niistä osa-alueistaan, joita hän haluaisi vielä enemmän kehitettävän. (Eräsalo 2011, 66 - 67.)

Perehdyttäjän pitkästä työkokemuksesta ei välttämättä joka kerta ole toivottua hyötyä uuden tulokkaan perehdyttämisessä, sillä hänen motivaationsa ja vastuullinen suhtautuminen tehtävään saattaa olla todella alhainen toivotun tuloksen aikaan saamiseksi. Leipääntyneen ja työskentelytapoihin orjallisesti tottuneen perehdyttäjän on helppo käynnistää ketju, jota on vaikea kääntää voitoksi, kun uusi työntekijä alkaa heti alusta lähtien omaksua perehdyttäjän kielteisen asenteen. Näin ollen uusille perehdyttämisen ja ennen kaikkea uusille työskentelymalleille ei suoda tilaa ja mahdollisuutta kokeilla niitä käytännön toiminna. (AmmattikeittäöSaaja 1/2013.)

Nykypäivän kehittyneen teknologian ansiosta perehdyttämiselle voidaan miettiä uudenlaisia keinoja. Moni työyhteisö on aloittanut teknologian ja verkossa tapahtuvan perehdyttämisen hyödyntämisen osana perehdytystä. Ennen ensimmäistä työpäivää uuden tulokkaan on mahdollista opiskella itsenäisesti verkkoperehdytyksen avulla tulevia asioita, joita täydennetään työpaikalla tapahtuvassa henkilökohtaisessa perehdyttämisessä. Tästä uudesta kehittyneestä perehdyttämismuodosta hyötyvät kaikki ja perehdyttämisen tasalaatuisuus helpottuu, kun uusi työntekijä on käynyt perusasiat läpi itsenäisesti. (AmmattikeittiöOsaaaja 1/2013.)

Verkkoperehdytyksen kokonaisuuteen voi sisältää erilaisia testejä ja kokeita, joiden avulla voidaan varmistaa tärkeiden asioiden syväymmärrys. Se, millä tavalla perehdyttäminen onkaan toteutettu, ei ole väliä todellisen tulikokeen edessä. Asiakaspalvelutyöskentelyssä positiivinen asiakaspalaute toimii oivallisena perehdytyksen mittarina. Tyytyväisten asiakkaiden palaute onnistuneesta asiakaspalvelusta viestivät esimiehille, kollegoille ja uudelle työntekijälle itselleen, että perehdytys on onnistunut ja työntekijä on valmis itsenäisen työskentelyn aloittamiseen. (AmmattikeittiöOsaaaja 1/2013.)

#### 4.2.5 Työnopastus

Työnopastus on työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, joka tapahtuu työpaikalla ja on melko pitkälti samantyyppistä kuin perehdyttäminen. Työnopastuksen tarkoituksena on opastettavan tukeminen itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Kyseessä ei suinkaan ole irrallinen toimenpide, vaan se kytkeytyy kiinteästi koko työyhteisön ja erilaisten työssä käytettävien toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Tarkoin suunnitellun ja kunnolla hoidetu työnopastuksen tuloksena opastettava oppii ja omaksuu työtehtävät nopeasti ja suoriuttaa ne kerralla oikein. (Kangas 2004, 13.)

Aivan kuten perehdyttämisen, myös työnopastuksen on oltava yksilöllistä, opastettavan taitojen ja tilanteiden mukaan sovellettavaa, jotta opastettavan oppiminen olisi tehokasta. Useat yritykset kokevat tämän kaikkein vaikeimmaksi, koska jokainen opetustilanne on erilainen ja ainutlaatuinen opastettavan lähtökohdista johtuen eikä yhtäläisiä kaavoja tai malleja voida näin ollen hyödyntää. Opastettavien hallitsemat tiedot ja taidot saattavat olla erilaisia ja toisistaan poikkeavia; toisella saattaa olla vahva teoriapainotteinen koulutus, kun taas toisella ei ole koulutusta, mutta sitäkin enemmän työkokemusta ja elämäkokemusta sekä sen mukanaan tuomaa ns. hiljaista tietotaitoa. On muistettava, että kaikki osaaminen ei käy ilmi opastettavan papereista, vaan työnäytteiden ja haastatteluiden avulla on selvitettävä opastettavan tarkempi osaaminen ja tietous. Oppimiseen ja opastukseen vaikuttavat myös erittäin suuresti asenteet (oppimistavat) ja motivaatio (hinku). Mikäli opastettavalla on hyvä ja innostunut motivaatio, mutta häneltä uupuu luottamus omiin oppimismahdollisuuksiinsa, opastajan tehtävänä on entistä enemmän rohkaista ja kannustaa häntä. (Kangas 2004, 13 - 14.)

Työnopestajalta vaaditaan alusta lähtien huolellista paneutumista jokaisen opastettavan tilanteeseen, taitoa ja viitseliäisyyttä uhrata omaa aikaansa toisen opastamiseen. Opastamisen perusedellytyksenä on opastajan oma asiantuntemus ja ammattitaito, mutta se ei riitä opastamisen onnistumisen takaamiselle. Lisäksi tarvitaan myönteistä asennetta opastamiseen, vahvaa motivaatiota, osaavaa opettamista sekä kykyä tarkastella asioita opastettavan näkökulmasta saadakseen hänet oppimaan. Monet suuremmat yritykset ovat nimenneet ja kouluttaneet työnopestajat, joiden päätehtävänä on hoitaa uusien työntekijöiden työnopestaminen. Pienemmissä yrityksissä opastuksesta vastaa jokainen työntekijä ja näin ollen jokaiselle tulokkaalle on nimetty oma henkilökohtainen kummi. (Kangas 2004, 14.)

Hyvä ja tehokas työnopestaminen edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta, huolellista valmentautumista sekä seuranta ja arvioimista. Myös opastajien kouluttaminen ja tarvittavan aineiston kokoaminen kuuluvat suunnitteluvaiheeseen. Hyvä opastussuunnitelma laaditaan yhteistyönä, johon osallistuvat esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajat sekä asiantuntijat työterveyshuollosta ja työsuojelusta. Jotta suunnitelma on jatkossakin yhtä toimiva, tehokas ja muokattavissa jokaisen opastettavan tarpeiden mukaan, on työyhteisössä käytävä jatkuvaa keskustelua aiheesta ja jatkuvasti tarkistaa ja kehittää suunnitelmia. (Penttinen ym. 2006, 2 - 3.)

Työnopestuksen suunnittelemisen tärkeimmät apukysymykset ovat: ketä opastat, miksi opastat, mitä opastat, miten opastat ja miten varmistat oppimisen. Jokainen työnopestus on aloitettava huolellisella suunnittelulla ja siitä on käytävä ilmi selkeät vastaukset jokaiseen edellä mainittuun kysymykseen. Näin varmistetaan työnopestuksen onnistuminen. Lisäksi suunnittelun lähtökohtana on määritellä oppimistavoitteet ja selvittää oppimistarpeet muutamalla apukysymyksellä: mitä opastettavan tulee oppia, miten hyvin ja mihin mennessä. Tavoitteiden ollessa selvät ja selkeästi määritellyt, voidaan aloittaa itse opetustilanteen suunnittelemine. Tähän sisällytetään kaikki esille otettavat asiat, opetustapa (tietojen välittäminen, kysymykset, keskustelut, käytännössä ja mielikuvituksessa harjoittelu) sekä oppimisen arvioiminen ja takaaminen. (Kangas 2004, 14.)

Työnopestamisen katsotaan olevan onnistuneesti suoritettu, kun työntekijä on omaksunut opittujen asioiden kokonaisuudet ja asioiden väliset yhteydet on tunnistettu, hänellä on valmiudet tiedon soveltamiseen muuttuvien tilanteiden tullessa eteen, on oppinut ja sisäistänyt työhön ja työyhteisöön liittyvät yleisperiaatteet sekä osoittaa aktiivisuutta ja selvittää asioita itsenäisesti. (Penttinen ym. 2006, 3.)

Työnopestuksessa oleellista on itse työn tekemisen opettaminen, esimerkiksi kuinka työssä tarvittavia koneita tai laitteita käytetään turvallisest, mitkä ovat oikeat työmenetelmät ja

mitä suojalaitteita työn tekemisessä mahdollisesti tulee käyttää. Työntekijää on opastettava alusta alkaen aktiivisesti, asioita on kerrattava jatkuvasti ja tietojen täydentäminen on ratkaisevassa osassa työntekijän oppimisen kannalta. Työnopastusta tulee toteuttaa vierailemalla työpaikan eri kohteissa, tapaamalla ja juttelemalla eri ihmisten kanssa ja kokeilemalla heidän työtehtäviään heidän omalla opastuksellaan. Työntekijän on saatava työnopastusta aina, kun työ on työntekijälle uusi, työtehtäviin tai työmenetelmiin tulee muutoksia, käyttöön tulee uusia koneita tai laitteita, työn toistuvuus on vähäistä, työn tekemisen turvallisuusohjeita laiminlyödään ja työpaikalla tapahtuu tapaturmia, annetussa työnopastuksessa ilmenee puutteita tai tuotteiden ja palvelujen laadussa havaitaan puutteita (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ, esimerkiksi koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Samalla opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä tarvittaessa henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden sekä suojavaatetuksen oikeat ja turvalliset käyttötavat, huolto ja säilytys. Lähtökohtana on, että opastettava on alusta saakka mukana aktiivisena osapuolena. Hänen aikaisemmat tiedonsa, taitonsa ja kokemuksensa muodostavat pohjan uuden oppimiselle. Tarvittaessa kerrataan ja täydennetään tietoa ja korostetaan uusia tai poikkeavia asioita ja käytäntöjä. Työnopastus tulee toteuttaa käymällä eri kohteissa, tapaamalla ihmisiä ja keskustelemalla heidän kanssaan sekä näyttämällä ja kokeilemalla töitä ja tehtäviä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

#### 4.2.6 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki edellyttää, että jokaiselle uudelle työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikalla imenevistä haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän huolellisesta ja täsmällisestä perehdyttämisestä huomioiden hänen ammatillinen osaamisensa ja työkokemuksensa neljästä eri näkökulmasta. Työntekijän on perehdytyksen yhteydessä saatava riittävästi tietoa työstä, työolosuhteista, työ- ja tuotantomenetelmistä, työssä käytettävistä työvälineistä ja niiden oikeanlaisesta käytöstä sekä turvallisista työskentelytavoista. Lisäksi työntekijää tulee opastaa ja ohjeistaa työn haittojen ja vaarojen ennaltaehkäisemiseksi sekä työstä aiheutuvien haittojen tai vaarojen välttämiseksi, jotka uhkaavat työntekijän turvallisuutta tai terveyttä. Työntekijälle on annettava perehdytyksen ohessa opetusta kaikkien säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden varalta sekä kuinka toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Mikäli yrityksen nimeämä perehdyttäjä, esimies tai työntekijä itse kokee tarvitsevansa lisätietoa yrityksen työturvallisuudesta, hänen perehdytystä ja ohjeistusta on syytä täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002.)



#### 4.2.7 Perehdyttämissuunnitelma

Ennen perehdyttämisen toteuttamista käytännössä yrityksen olisi syytä laatia yleissuunnitelma, joka sisältää kaikki ne asiat, jotka tulee olla jokaisen työntekijän tietoisuudessa. Perehdyttämisen laajuus on jokaisen yrityksen itse päätettävissä, mutta periaatteena on, että kukaan työntekijä ei ole täysin tietämätön yrityksen toiminnasta. Yleissuunnitelma toimii pohjana uuden työntekijän yksilölliselle perehdyttämissuunnitelmalle. Perehdyttämistarpeen määrä selviää vasta, kun on tiedossa perehdytettävän aikaisempi osaaminen ja kokemus ja tiedetään hänen tulevat työtehtävänsä ja työsuhteensa. Mikäli jokainen uusi työntekijä perehdytetään saman kaavan mukaisesti ilman, että hänen taustansa ja osaamisensa on tutkittu, tuhlaa yritys oman henkilöstönsä työaikaa. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myös perehdyttämisen tavoitteet; mitä uuden tulokkaan on osattava perehdyttämisvaiheen päätyttyä. Tavoitteiden tulee olla selkeästi määritelty ja jotta tulokas saavuttaa tavoitteet, on perehdyttäjän huolehdittava omasta osuudestaan prosessin kulussa. (Eräsalo 2011, 64 - 65.)

Hyvä ja huolellinen perehdytysuunnitelma ottaa huomioon kokonaisuuden, mutta ei missään vaiheessa juutu yksityiskohtiin. Näin varmistetaan, että työntekijä saa mahdollisimman pian selkeän ja hallitun kokonaiskuvan tulevasta työtehtävästään, siihen liittyvistä työskentelymenetelmistä ja työyhteisön yhteisestä toiminnasta työn edistymisen kannalta. Yksityiskohtiin ehtii puuttua myöhemmin ja ne tarkentuvat perehdyttämisen aikana, kokonaiskuva on kuitenkin syytä hahmottaa ensin. Perehdyttämisen toteutuksen apuna on hyvä käyttää kirjallista tarkistuslistaa, joka luo omanlaisen rakenteen perehdyttämisen etenemiselle ja sitä voidaan olennaisten asioiden läpikäymisen varmistamiseksi. (AmmattikeittiöOsaaja 1/2013.)

Perehdyttäminen jaetaan osa-alueisiin ja jokaiseen osa-alueeseen mietitään tarkat sisällöt ja määritellään, kuka on vastuussa perehdyttämisestä missäkin vaiheessa. Perehdyttämistarve on jokaisen uuden työntekijän kohdalla erilainen, eikä näin ollen koskaan perehdyttämisohjelmaa pidä toteuttaa sellaisenaan, vaikka se olisi miten hyvä tahansa; sen sijaan siitä voi ottaa vinkkejä omaa suunnitelmaa varten. Perehdyttämissuunnitelmasta hyötyvät uuden tulokkaan lisäksi myös soveltuvin osin vanhat työntekijät. Tästä hyviä esimerkkejä ovat tilanne, jossa pitkään poissa ollut työntekijä palaa töihin, työtehtävät muuttuvat, työturvallisuudessa havaitaan puutteita tai tilanne, jossa esimies katsoo toiminnan terävöittämisen tarpeelliseksi. (Eräsalo 2011, 65 - 66.)

Perehdyttämissuunnitelmasta on käytävä ilmi, kuka on vastuussa sen ja sen sisältämän materiaalin päivittämisestä. Suunnitelman päivittäminen on viisainta suorittaa aina ennen uuden perehdyttämisprosessin alkua, jolloin varmistetaan, että uusi tulokas saa viimeisimmät opit. Perehdyttämisen ohessa apumateriaalina kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon ennalta saatavaa materiaalia kuten esitteitä, artikkeleita sekä työ- ja käyttöohjeita. Nykypäivänä

teknologian kehittymisen ansiosta myös verkkoperehdyttämistä on alettu käyttää apuna jonkin verran. Verkkoperehdyttäminen soveltuu mainiosti muun muassa yleisten asioiden perehdyttämiseen tai perehdyttämistä edes auttavien testien toteuttamisessa. (Eräsalo 2011, 66.)

Perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen tavoitteina on antaa uudelle tulokkaalle perustiedot työpaikasta, mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön, luoda uuden tulokkaan ja hänen esimiehensä ja lähimpien työtovereidensa välille hyvä ja toimiva yhteistyö, oppimisajan lyhentäminen, epävarmuuden poistaminen, virheiden, tapaturmien ja muiden haittojen vähentäminen, jotka saattavat johtua työyhteisön tai työtehtävien huonosta tuntemisesta, tulokkaan valmentaminen uusiin työtehtäviin tehtäväkohtaisella opastuksella sekä työyhteisön toiminnan turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2005, 57 - 58.)

#### 4.3 Osaamisen kehittäminen

Perehdyttämisen jälkeen työntekijä on mukana prosesseissa, jossa jatkuvasti kehitetään ammattillista osaamista ja opitaan uutta ja jota tuetaan henkilöstölle tarkoitetulla kehittämis-toiminnalla. Tällä tarkoitetaan organisoitua toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää henkilöstöä ja ylläpitää, kehittää ja uudistaa koko yrityksen osaamista. Kun puhutaan työtehtävien edellyttämistä vaatimuksista, esille nousee ammattitaito, joka sisältää kaiken sen osaamisen, jotta työn tekeminen on menestyksellistä. (Viitala 2010, 236.)

Henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiutta ylläpidetään ja kehitetään niillä toimenpiteillä, jotka kuuluvat henkilöstön kehittämisprosessiin. Työsopimuslain yleisessä huolehtimisvelvollisuudessa on säädetty perusta, jonka mukaan työnantajan on edistettävä työntekijän kehittymismahdollisuuksia, jotta tällä olisi mahdollisuudet edetä työurallaan. Yrityksen kokonaistilanne on lähtökohtana kehittämiselle ja kokonaistilannetta on olemassa kolme peruspohjaa:

Tasaisen toiminnan tilanne	Kasvutilanne	Toiminnan supistuminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>•vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla</li> <li>•sopivat toimintamallit halutun tuloksen tuottamiseksi</li> <li>•työmäärä ja henkilöstö säilyvät ennallaan</li> <li>•esimiehen pidettävä työntekijät hereillä muutoksen aikaansaamiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•harkitsee toiminnan laajentamista</li> <li>•työtehtävien laatu tai määrä muuttuvat</li> <li>•henkilöstön pätevyydellä ja valmiudella kehittyä tärkeä merkitys</li> <li>•uusi henkilöstö huomioitava yritysostojen yhteydessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•taloudellinen tilanne huono</li> <li>•olennaisin vaikutus ennen kaikkea asiakaskäyttäytymiseen</li> <li>•asiakkaita menetetty kilpailijoille, aiheuttaa epävarmuutta</li> <li>•edellyttää toiminnan sopeuttamista ja henkilöstön vähentämistä</li> </ul>

Taulukko 2 Yrityksen kokonaistilanteen kehittämisen kolme peruspohjaa (Viitala 2010, 237 - 238.)

Esimiehen on syytä luoda uskoa paremmasta tulevaisuudesta vahvistamalla ja kehittämällä henkilöstönsä osaamista ja valmentamalla heitä uuteen nousuun. Yrityksellä on tähän mahdollista saada tukea varta vasten yritykselle räätälöidystä yhteishankintakoulutuksesta, joka toteutetaan suunniteltuna ja hankittuna yrityksen ja työhallinnon yhteistyönä. Lisäksi työhallinto maksaa noin puolet koulutuksen aiheuttamista kustannuksista. (Eräsalo 2011, 147 - 148.)

Yksilöllistä osaamista kehitettäessä erityisen sopivina keinoina voidaan käyttää joitakin henkilöstön kehittämisen muotoja. Osa niistä on mahdollista toteuttaa työhön tiiviisti liittäen ja työn osana, toinen osa puolestaan toteutuu osittain tai jopa kokonaan työn ulkopuolella. Henkilön osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa työn osana tai tiiviinä kytköksenä hänen työhönsä, jolloin hänen oppimisensa ja kehittymisensä ovat kiinnitettynä henkilön kokemukseen. (Viitala 2010, 236.)

Työtehtävien avulla pystytään myös tarkoituksellisesti kehittämään työntekijän osaamista. Tämän kaltaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi työkierto, sijaisuuksien hoitaminen ja moniosaaminen, projektiosaaminen ja osallistuminen kehittämishankkeisiin, kehityskeskustelut, tutorointi ja mentorointi sekä toiminnassa oppiminen (action learning). Näistä tärkeimpänä voisi mainita kehityskeskustelut, jotka ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluita esimiehen ja tämän alaisten kesken ja joilla on tietty päämäärä, systematiikka sekä säännöllisyys. Keskusteluissa tarkastellaan pidempiä ajanjaksoja, mennyttä ja tulevaa ja niitä käydään 1-2 kertaa vuoden aikana. Kehityskeskusteluissa yksilön osaamista tarkastellaan sekä nykyisen

työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen että tulevaisuuden muutosten ja sen mukanaan tuomien osaamisen kehittämiseen liittyvien haasteiden näkökulmista. (Viitala 2010, 236 - 237.)

Organisaatioiden tärkeitä ja oleellisia menestystekijöitä ovat tieto ja osaaminen. Osaaminen käsittää työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallitsemisen sekä niiden soveltamisen työtehtäviin käytännössä. Ilman osaamista ja sen alituista kehittämistä organisaatiot jäävät ilman keinoja, joiden avulla ne voivat vastata kilpailuun tai ottaa uusia työskentelymenetelmiä käyttöön. Näin ollen yksi esimiehen keskeisimmistä ja tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstön osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. (Hokkanen ym. 2008, 95.)

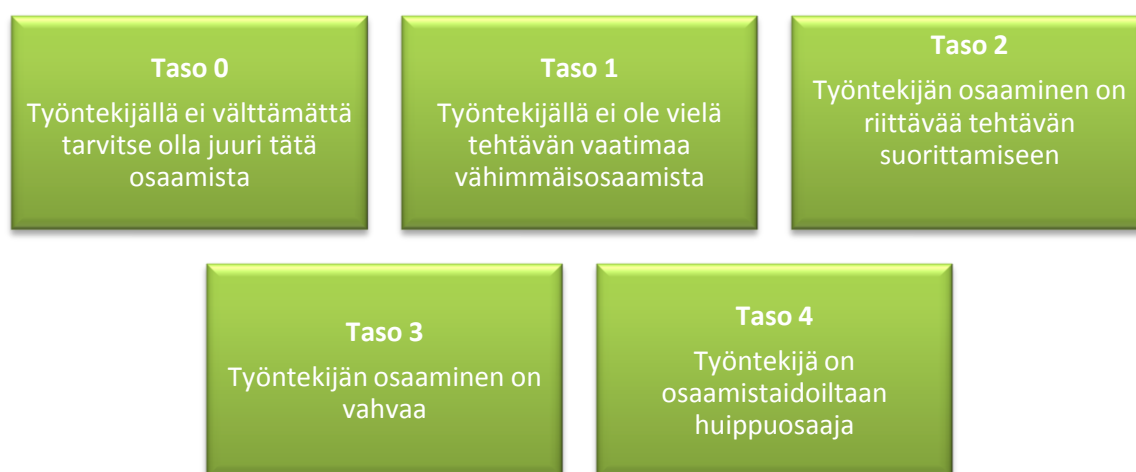
Organisaation kehittämistä ja oppimista tulisi tänä päivänä yhä enemmän ajatella työn ohessa oppimisena. Jatkuva henkilöstön ja sitä kautta koko organisaation kehittäminen olisi syytä saada osaksi yrityksen kilpailustrategiaa, jossa tulisi ennen kaikkea huomioida sekä nykyisen toiminnan (lyhyt aikaväli) että tulevaisuuden (pitkä aikaväli) tarpeet. Edellytyksenä tämän onnistumiselle on oppimista ja kehittymistä tukevan toimintakulttuurin syntyminen työpaikalla. Yhtenä esimerkkinä tämän kaltaisesta oppimiselle on mentorointi.

Mentorointi, jossa uuden kokemattoman työntekijän ohjaajana ja valmentajana toimii kokenut ja ammattitaitoinen työntekijä, joka ei välttämättä ole vielä tehnyt pitkää uraa yrityksessä. Mentorointia voidaan käyttää erilaisissa arkipäivän valmennustilanteissa, mutta ennen kaikkea mentorointi toteutuu parhaiten perehdyttämisen ja työnopastuksen kaltaisissa toiminnoissa. Mentorointi on kehittävä, huolehtiva, auttava ja osallistuva vuorovaikutussuhde, jonka ideana on mentorin tietämyksen ja vaivannäön investoiminen mentoroitavan kasvuun, tietämyksen ja taitojen lisäämiseksi. Mentorin tehtävänä on reagoida niihin tarpeisiin, jotka ovat mentoroitavan kannalta kriittisiä ja tehdä se tavalla, joka jatkossa edes auttaa parantamaan saavutuksiaan ja tuloksellista toimintaansa. (Juusela ym. 2000, 14 - 15.)

Hyvä mentoroija kehittää työpaikalle ilmapiirin, joka arvostaa ja huolehtii työntekijöiden oppimisesta. Tällä pyritään kehittämään tiedostamatonta oppimista ja jotta oppimisesta saataisiin luonnollinen osa työmaailmaa, voidaan apuna käyttää monenlaisia keinoja. Oivallisia ja kehittäviä oppimisen lähteitä työntekijöille ovat mm. ammatilliset julkaisut (lehdet, artikkelit, kirjat), yrityislehdet, sanomalehdet ja mainoslehdet. Etenkin yrityslehden artikkelit sisältävät ajankohtaista tietoa yrityksen tilanteesta johtajien, päälliköiden ja työntekijöiden haastatteluiden avulla. Lisäksi lehdessä on selkeä ulkoasu ja grafiikka, jonka ansiosta media pysyy tarjoamaan arvokkaan, mutta halvan tavan kasvattaa ja edistää työntekijöiden oppimista. Myöskin yrityksen oma sisäinen intranet on oivallinen ja erittäin tärkeä oppimisen ja sisällön täydentämisen kannalta. Intranestistä löytyvät kaikki viimeisimmät tiedotteet, tulevat tapahtumat työntekijöitä varten ja muu oleellinen asia. (Bell 2002, 135 - 136.)

Osaamisen arviointi on syytä toteuttaa tehtäväkohtaisesti. Kaikilla samaa tehtävää tekevillä ei tarvitse olla tismalleen samanlaista osaamista, mutta laaditut tavoiteprofiilit ovat tavallisesti hyvinkin lähellä toisiaan. Tavoiteprofiiliin listataan ne tiedot ja taidot, jotka kyseisessä tehtävässä toimivilta henkilöiltä vaaditaan. Määriteltäessä profiilia katse on tiukasti suunnattu tulevaisuuteen pohtien samalla minkä tyyppistä osaamista yrityksessä tarvitaan 1 - 2 vuoden kuluttua. (Hokkanen ym. 2008, 97.)

Tehtäväkohtaista osaamisprofiilia laadittaessa apuna voi käyttää sekä tulevaisuudessa organisaatiossa tarvittavan osaamisen arvioita että ammattilaisten näkemyksiä. Tehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot löytyvät parhaiten yhdessä keskustelemalla, eri sanojen tarkoitusten ymmärtäminen samalla tavalla on tärkeää. Tavoiteprofiilin määrittelyn jälkeen, esimiehen on pystyttävä arvioimaan työntekijöidensä osaamista. Myös tämä on syytä tehdä yhdessä työntekijän kanssa, esimerkiksi osana kehityskeskustelua. Apuna arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia asteikkoja, jonka voi valita vapaasti. Useimmissa organisaatioissa on viisitasoinen asteikko, joka on kuvattu kuvioon 4. (Hokkanen ym. 2008, 97-98.)



Kuvio 4 Viisitasoinen arviointiasteikko, joka on käytössä useammassa yrityksessä (Hokkanen ym. 2008, 97 - 98.)

Uuden oppiminen nopeasti ja valmiudet uusien työtehtävien edellyttämien tietojen ja taitojen nopealle omaksumiselle, ovat nykypäivänä työntekijän ainoat turvat työmarkkinoilla. Elinikäinen oppiminen on tullut vahvaksi osaksi yksilön ja organisaation arkea ja näin ollen koulutuksestakin on tullut jatkuva prosessi. Organisaatioon liittyvissä muutoksissa ja kehitymisissä on lähtökohtaisesti kysymys siinä työskentelevän henkilöstön oppimisesta. Kaiken toiminnan ollessa entistä enemmän osaamis- ja tietosidonnaista organisaatioiden kyky hallita, kehittää ja luoda uutta osaamista erottaa ne toisistaan. (Hokkanen ym. 2008, 99.)

#### 4.4 Työuran päättäminen

Työsuhteen päättämiselle on joka kerta oltava painava ja asiallinen peruste. Irtisanomista ei saa koskaan toteuttaa harkitsemattomasti tai suutuksissaan, sillä sen seurauksena yritys on korvausvelvollinen työntekijälle. Työsuhteen päättämisperusteita on olemassa kolme perinteistä: sopiminen, irtisanominen ja purkaminen. (Eräsalo 2011, 160.)

Laadittaessa määräaikaista sopimusta työsuhteen päättymisajankohdaksi on päätetty tietty ajanjakso tai tietyn tehtävän suoritetuksi tuleminen. Näin ollen sopimukselle on ollut alusta lähtien perusteltu ja selkeä syy, joka voi olla esimerkiksi harjoittelu tai sijaisuus. Mikäli päättymisajankohta ei ole vielä sopimusta laadittaessa selvillä, on sen selvittyä syytä ilmoittaa asiasta työntekijälle välittömästi. Osapuolet voivat sopia päättymisestä keskenään, mikäli ovat asiasta samaa mieltä. Tässä tapauksessa sopiminen ei edellytä perusteluja ja aikataulu on osapuolten sovittavissa edellyttäen, että sopimus on virheetön ja että työntekijää ei ole pakotettu tai manipuloitu allekirjoittamaan sopimusta. (Eräsalo 2011, 160.)

Työnantaja tai työntekijä voi irtisanoa työsopimuksen, joka on voimassa toistaiseksi noudattamalla irtisanomisaikaa. Alakohtaisessa työehtosopimuksessa määritellyt irtisanomisajat poikkeavat työsopimuslaissa määritellyistä irtisanomisajoista. Irtisanomisaika määräytyy työntekijöillä työsuhteen keston mukaan: jos työsuhde on kestänyt enimmillään 10 vuotta, irtisanomisaika on 14 päivää ja työsuhteen ollessa yli 10 vuoden kestoisen aikaa irtisanomiselle on kuukausi. Esimiehillä irtisanomisaika on aina kuukausi työsuhteen pituudesta riippumatta. Mikäli irtisanojana toimii työnantaja, ovat työntekijän irtisanomisajat: yksi kuukausi, mikäli työsuhde on kestänyt enintään viisi vuotta, työsuhteen pituuden ollessa yli viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta irtisanomisaika on kaksi kuukautta, yli kymmenen, mutta alle 15 vuoden työsuhteessa kolme kuukautta ja muussa tapauksessa neljä kuukautta. (Eräsalo 2011, 160 - 161.)

Jos ennalta määrättyä irtisanomisaikaa ei syystä tai toisesta noudateta, tulee työntekijälle maksaa täysi palkka korvauksena irtisanomisajalta. Toisaalta työntekijän täytyy korvata summa, joka vastaa noudattamatta jätetyn irtisanomisajan palkkaa. Työntekijän päättäessä määräaikaisen työsuhteen ennen määräajan päättymistä hänen velvollisuutensa on suorittaa kahden viikon palkkaa vastaava työmäärä korvauksena ennen-aikaisesta työsuhteen päättämisestä. Laiminlyödyn ajan ollessa tätä lyhyempi, korvaukseksi määräytyy palkan määrä vastaavalta ajalta. (Eräsalo 2011, 161 - 162.)

Useissa yrityksissä on kehitetty irtisanomisen kohteiksi joutuneille henkilöille tarkoitettu uudelleensijoittumispalvelu (outplacement), jonka tarkoituksena on neuvoa ja tukea henkilöitä heidän joutuessaan irtisanotuiksi yrityksen palveluksesta. Tilanteissa, joissa yritys ulkoistaa,

lopettaa tai supistaa toimintaansa saattaa työttömäksi jäädä pitkäaikaista ja osaavaa henkilöstöä, jota yritys voi halutessaan tukea vastuullisesti löytämään uuden työpaikan. Apuna on mahdollista käyttää yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet outplacement-palveluihin ja jonka kautta jopa 80 prosenttia asiakkaista työllistyy uudelleen. (Viitala 2010, 241 - 242.)

## 5 Perehdyttämisen kehittäminen BarLaureassa workshopin ja aiempien selvitysten pohjalta

Perehdyttämisen kehittämiseen pyrittiin kahta kautta: järjestämällä workshop opiskelijaryhmän kanssa ja analysoimalla aiemmin BarLaurean toiminnasta kerättyjä opiskelijapalautteita. Alusta lähtien oli selvää, että käytettäisiin sellaisia menetelmiä, joiden avulla saataisiin monipuolista aineistoa kehittämisen tueksi, ja joiden tuloksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä BarLaurealle.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Laadullista tutkimusta tehtäessä on huomioitava, että todellisuutta ei voi hajoittaa epämääräisesti osiin vaan tapahtumien samanaikaisesti muokatessaan toisiaan on mahdollista, että tutkimuksen löydöksistä paljastuu monensuuntaisia suhteita. Näin ollen on erittäin tärkeää, että laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavaa kohdetta pyritään tutkimaan ja analysoimaan mahdollisimman laajasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Laadullista tutkimusta suorittavan on pidettävä tutkimusta tehtäessä mielessä arvolähtökohdat, jotka muovaavat sitä, miten suhtaudumme ja ymmärrämme tutkimuksen alla olevia ilmiöitä. Tutkimuksen aikana tutkija (tietäjä) ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sulautuvat erittäin tiiviisti yhteen, joten objektiivisuuden saavuttaminen perinteisin menetelmin ei ole mahdollista. Tämä johtaa siihen, että tuloksena on ainoastaan ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. Yleinen toteamus laadulliselle tutkimukselle on, että sen päällimmäisenä pyrkimyksenä on ennemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin vahvistaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 161 - 162.)

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään paljon laadullisia mittausmenetelmiä, joita on olemassa monipuolinen valikoima. Kaikki mittausmenetelmät ovat suurimmaksi osaksi jokaisen tutkijan mielikuvituksen tuotetta, mutta jokainen menetelmä on omalla tavallaan erittäin tärkeä erilaisten tutkimustulosten näkökulmasta katsottuna. Seuraavassa on esiteltynä muutamia yleisimpiä laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä.

Osallistuva havainnointi on yksi suosituimmista ja tunnetuimmista laadullisen tiedon keruumenetelmistä, mutta samalla myös hyvin vaativa menetelmä. Huomioiva tutkimusmenetelmä edellyttää, että tutkijasta tulee osa havainnon kohteena olevaa kulttuuria tai asiayhteyttä.

Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa puhutaan, kuinka havainnoinnin kohteeseen syvennyttään, millainen on tutkijan rooli havainnoijana, miten kenttätutkimuksen muistiinpanoja kerätään ja säilytetään ja miten kenttätutkimuksen tulokset analysoidaan. Osallistuva havainnointi edellyttää useimmiten kuukausien tai jopa vuosien intensiivistä työskentelyä, koska tutkija on hyväksyttävä luonnolliseksi osaksi tutkittavaa kulttuuria vakuuttaakseen, että tutkimuksen havainnot ovat peräisin luonnollisesta ympäristöstä. (Qualitative Methods 2006.)

Suora havainnointi erottuu osallistuvasta havainnoinnista monella eri tavalla. Ensinnäkin, suorassa havainnoinnissa tutkija ei tavallisesti yritä päästä osalliseksi tutkittavaan asiayhteyteen, mutta hän kuitenkin ponnistelee ollakseen mahdollisimman huomaamaton vääristämättä kuitenkaan havainnointia. Toisekseen, suorassa havainnoinnissa käytetään enemmän puolueetonta näkökulmaa tarkoittaen sitä, että tutkija osallistumisen sijaan katselee sivummalta ja tekee omia merkintöjään havainnoinnista ja siitä johtuen teknologian hyödyntäminen havainnoinnin apuvälineenä on usein suosituttu; esimerkiksi tutkija voi videoida ympäristön havainnointitutkimusta tai hän voi seurata sitä yksisuuntaisen ikkunan kautta. Kolmanneksi, suoralla havainnoinnilla on tapana olla enemmän aiheeseen keskittyneempää kuin osallistuva havainnointi. Tutkija havainnoi tiettyjä erilaisia tilanteita tai ihmisiä sen sijaan, että hän uppoutuisi kokonaan tutkittavaan aiheeseen. Viimeisenä, suora havainnointi ei ole kestoaltaan yhtä pitkäaikainen tutkimusmenetelmä kuin osallistuva havainnointi, esimerkiksi tutkija voi havainnoida äiti-lapsi -vuorovaikutusta tiettyjen olosuhteiden alla laboratoriossa yksisuuntaisen ikkunan läpi, etsien vinkkejä sanattoman viestinnän merkeistä. (Qualitative Methods 2006.)

## 5.1 Workshop

Workshop-kehittämistilaisuus järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa 14.4.2015 ja paikalla oli lisäksi neljä hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelijaa. He olivat aloittaneet opintonsa syksyllä 2013 ja näin ollen BarLaurea-opintojakso oli heillä hyvin tuoreessa muistissa. Jokaisella kehittämistilaisuudessa mukana olleella oli aikaisempaa kokemusta ravintola-alan töistä, muutamalla jopa valmiiksi jonkinlainen alaan liittyvä koulutus.

Workshopin tavoitteena oli selvittää ennalta mietittyjen kysymysten avulla opiskelijoiden ajatuksia BarLaueasta ja sen tarjoamasta perehdytyksestä suoritettaviin työtehtäviin. Opiskelijat saivat kysymykset etukäteen sähköpostitse, jotta he ehtisivät pohtia vastauksiaan ja workshopista tulisi sujuva keskustelutilaisuus. Tallensin workshop-keskustelun omaan puhelimeeni ja litteroin vastaukset omaksi tiedostoksi kysymysten kanssa muutaman päivän kuluttua. Litteroinnin yhteydessä pyrin poimimaan vastausten joukosta ainoastaan olennaisimmat asiat, joista oli hyötyä työni tekemisessä. Näin pystyin paremmin keskittymään olennaiseen eli siihen, millä keinoilla opiskelijat haluaisivat parantaa BarLaurean perehdyttämistä ja pitäytymään paremmin itse aiheessa.



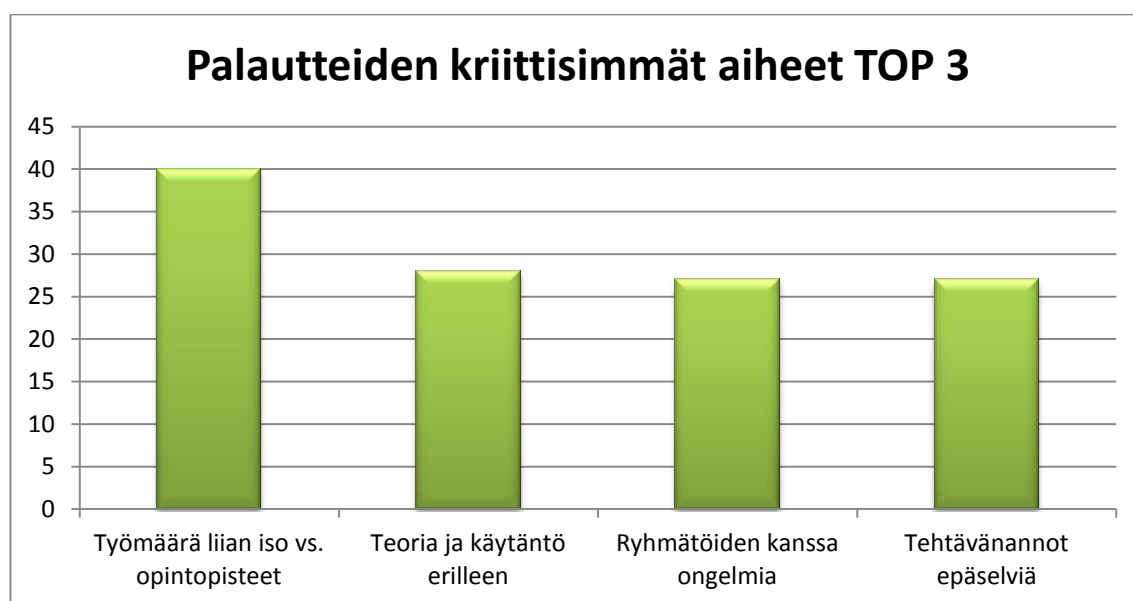
Workshopin kysymykset käsittelivät BarLaurea-jaksoa etenkin perehdyttämisen ja siihen liittyvien kriittisten asioiden näkökulmasta, sillä näiden kysymysten pohjalta tutkimuksen tekeminen, tulosten laatiminen ja niiden analysoiminen sekä kehittävien johtopäätösten laatiminen oli johdonmukaisempaa. Jokainen workshop-tilaisuuteen osallistunut opiskelija sai kysymykset etukäteen sähköpostitse pohdittavaksi ja ajatuksia käsiteltiin yhdessä workshop:ssa. Kysymyksiä oli kaikkiaan viisi ja niiden tuloksia käydään läpi tässä työssä tuloksien analysoinnissa. Kysymykset ovat liitteenä (liite 1).

## 5.2 Opiskelijapalautteiden tutkiminen

Toisena aineiston hankinnan menetelmänä hyödynnettiin viime vuosien opiskelijapalautteita heidän kokemuksistaan BarLaurean antamasta perehdytyksestä ja siellä saadusta oppimiskokemuksesta. Kuuden eri opiskelijaryhmän opiskelijoista 120 antoivat palautetta BarLaurea kokemuksistaan vuosien 2013 ja 2015 välisenä aikana ja palautteet on koottu yhteen Laurea-ammattikorkeakoulun tietoteknisissä järjestelmissä niin, että opiskelijoiden nimet on poistettu. Näin ollen opiskelijoiden henkilöllisyydet pysyvät salassa. Opiskelijapalautelomake on hyvin yksinkertainen, sen täyttämiseen ei kulu opiskelijalta paljon aikaa. Aluksi opiskelija antaa numerollisen arvioinnin esitettyihin kysymyksiin ja heti perään kirjallista palautetta ensin positiivisista asioista ja sen jälkeen kertoo, mitä asioita tulisi jatkossa parantaa.

Jokaisen ryhmän vastaukset luettiin ja kriittisimmät teemat listattiin erikseen. Lopulta kaikkien ryhmien listat yhdistettiin ja näitä tuloksia esitellään tulevissa taulukoissa. Ryhmien yhteisestä kritiikkilastoinnista käy ilmi, mitä asioita opiskelijat kritisoivat palautteissaan ja mitä kehitysehdotuksia muutamissa ryhmissä nousi esiin. Tutkimus osoitti todeksi sen, mikä on ollut BarLaurea:n henkilökunnalla selvillä jo pitkään: perehdyttäminen vaatii pikaisesti konkreettisia parannusehdotuksia.

Kuten alla olevasta kaaviosta 5 käy ilmi, palautteiden kolme eniten kritiikkiä aiheuttavaa asiaa olivat erittäin selvästi havaittavissa, etenkin ykkösasia, joka oli liian pieni opintopistemäärä suhteessa opintojakson työmäärään. Opiskelijoiden mielestä BarLaurea-opintojakso on kokonaisuudessaan ja työmäärältään niin laaja, että nykyistä opintopistemäärä ei koeta riittäväksi. Opiskelijoiden mielestä opintopistemäärä on nostettava 15:sta tai toisena vaihtoehtona opintojakson työmäärää on pienennettävä huomattavasti. Tämä tarkoittaisi opiskelijoiden mukaan sekä BarLaurea:ssa suoritettavien työvuorojen vähentämistä ja laadittavien raporttien määrän supistamista. Opiskelijoiden antamissa palautteissa opintojaksoon tehtäviä muutoksia perusteltiin siten, että kun sekä suoritettavien työvuorojen että laadittavien raporttien määriä vähennetään, on opintojakson suorittaminen mielekkäämpää ja enemmän tämänhetkistä opintopistemäärää vastaavampi.



Kuvio 5 Opiskelijapalautteiden kriittisimmät aiheet TOP 3

Toiseksi eniten palautteiden perusteella kritiikkiä aiheutti lähiopetuksen ja käytännön vuoroviikottainen toteuttaminen. Opiskelijoiden mukaan opintojakson toteutuminen oli sekava ja aiheutti jatkuvaa päänsärkyä muun muassa muiden opintojaksojen tehtävien tekemiseen. Ratkaisuksi ehdotettiin teorian ja käytännön selkeää erottamista siten, että opintojakson alkupuoli olisi teoriaa ja loppuviikot käytännön opiskelua BarLaureassa, kuitenkin niin, että molempia olisi viikoiltaa sama määrä. Kolmas sija jakautui kahden asian kesken, jotka molemmat asiat kävivät ilmi jopa 27/120 opiskelijan palautteista. Ensimmäinen oli ryhmätyöt, joiden kanssa opiskelijat kokivat paljon erilaisia ongelmia. Suurin ongelma oli yhteisen ajan löytäminen kaikkien ryhmäläisten kanssa, sillä kaikilla oli aina koulupäivän päätteeksi omia menoja, yleinen syy oli töihin meno. Lisäksi muilta opintojaksoilta saatujen tehtävien deadlinet lähtestyivät, joka sekin aiheutti opiskelijoille omat haasteensa ja kiireisen aikataulun. Toinen aihe oli epäselvät tehtävänannot, joista opiskelijat olivat palautteiden perusteella todella närkästyneitä. Opiskelijoiden palautteiden perusteella Optimaan kirjoitetut tehtävänannot saattoivat poiketa jopa melkoisesti siitä, mitä opettajat tai muut ohjaajat kertoivat sanallisesti kasvotusten. Näin ollen oli vaikeaa ymmärtää, miten kyseinen tehtävä olisi pitänyt tehdä ja lisäksi liian nopea palautuspäivä aiheutti sen, että tehtävää ei lopulta tullut tehtyä niin huolellisesti kuin olisi voinut, eikä tehtävä välttämättä vastannut ohjaajien odotuksia.



Kuvio 6 Opiskelijapalautteiden kritiikit sijat 4-6

21/120 kyselyyn vastanneista opiskelijoista oli sitä mieltä, että työvuorojen määrä oli liian suuri. Lisäksi työvuorojen epätasaisuus herätti närkästystä, koska asioiden tasapuolinen oppiminen jäi todella vaisuksi. Kuten yläpuolella olevasta kaaviosta 6 käy ilmi, työvuorojen määrää pitäisi vähentää reilusti siten, että jokaista työvuoroa olisi 4 tai 5 kappaletta, jolloin vuoroon liittyvät asiat tulisi opiskeltua kerralla huolellisesti kuntoon ja opiskelija saisi selkeän käsityksen jokaisesta työvuorosta. Eräs opiskelija oli närkästynyt, kun hänellä ei ollut kuin yksi ainut kahvilavuoro ja lopulta hänen piti perehdyttää uusi opiskelija kahvilan toimintoihin. Koska opiskelijan oma perehdytys oli ollut todella aikaisessa vaiheessa, ja se vähäinen perehdytys mitä hän sai, oli melkoisen yksitoikkoista ja epäselvää, hän joutui useaan otteeseen pyytämään perehdytysapua esimiehiltä. Palautetta antaneen opiskelijan mielestä ei ole oikein, että työvuoroissa on niinkin paljon epätasaisuutta, joku ei tee tiettyä vuoroa ollenkaan tai sitten hänellä on 10 astiahuoltokertaa peräkkäin, jos tarkoituksena on oppia erilaisten ravintolavuorojen tehtäviä. Lopulta tämä vaikuttaa seuraavien opiskelijoiden perehdytykseen, jolloin kierteestä tulee jatkuva.

Kuten jo aikaisemmin kerroin, opiskelijoiden mielestä teoria ja käytäntö olisi syytä erottaa toisistaan. Tähän osasyinä ovat oikeastaan seuraavat kolme asiaa, jotka saivat myöskin oppilailta kriittistä palautetta: laaja ja rankka opintokokonaisuus, käytännönläheisimpiä asioita tunneille sekä paljon yksittäisten raporttien tekemistä. Oppilaat kokivat koko kyseisen opintokokonaisuuden teorioineen ja käytännön opetuksineen rankaksi ja aikaa vieväksi kokonaisuudeksi. Kyse on siitä, että opiskelijoiden oma vapaa-aika, kuten työt ja muut opinnot kärsivät laajan ja työlään opintokokonaisuuden takia ja siksi siihen vaadittiin radikaalia muutosta. Toinen ehdotettu muutos teorian ja käytännön erottamisen lisäksi olisi raporttien ja tehtävien

runtas karsiminen. Menneiden kurssien opiskelijat kokivat, että isojen ja pienien yksittäisten tehtävien ja raporttien tekeminen oli turhaa ja aikaavievää, sen sijaan tehtävien lukumäärää voisi pienentää ja opintojaksolla olisi yksi isompi portfolion kaltainen tehtävä, jota työstettäisiin koko opintojakson ajan. Lisäksi teoriatunneille toivottiin enemmän käytännönläheisempiä aiheita ja enemmän ihan alaan konkreettisesti liittyvää opetusta. Myös arviointien määrää toivottiin pienemmäksi; jatkuva itse- ja vertaisarviointi koettiin työlääksi ja epäselväksi.

Palautteiden yhteenvedon loppupuolelle päätyivät kritiikki siitä, että BarLaurea ei hyödytä sellaisia opiskelijoita, joilla on jo kokemusta ravintola-alalta tai jotka työskentelevät siellä parasta aikaa eli siellä ei koeta oppittavan mitään uutta. BarLaurea koetaan lähinnä kokemattomien ja alalla täysin noviisien opiskelijoiden oppimisympäristöksi, jotka voisivat tutustua BarLaurean kautta ravintola-alalla työskentelemiseen ja sitä kautta pohtia, onko ala oikea heille. Myös opintojakson vaikutusta muihin samaan aikaan käytäviin opintojaksoihin kritisoitiin, sillä muut opettajat eivät tuntuneet opiskelijoiden mukaan ymmärtävän, miksi opiskelijoilla oli vaikeuksia pysyä sovitussa deadlinessa. Ohjaajilta ja lähinnä esimiesharjoittelijoilta vaadittiin enemmän ohjausta BarLaurean alkuvaiheessa sekä opastusta jatkossa ilman, että opiskelijan piti itse sitä pyytää. Muutama opiskelija kertoi, että esimiesharjoittelijat olivat todenneet, että opiskelijat saisivat apua, kunhan tulisivat takahuoneesta hakemaan heitä. Lopuksi toivottiin muutoksia myös koulutusten ja workshop:en järjestämiseen.

## 6 Tulosten yhteenveto

Molempien selvitystöiden päätteeksi tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat opintojakson lyhentäminen reilusti tai muuttaminen selkeämmäksi ja enemmän opintopisteitä vastaavaksi, jolloin perehdyttäminen kaikkiin työtehtäviin olisi sujuvampaa sekä perehdyttämisen konkreettisempi kohdistaminen etenkin kokemattomille opiskelijoille, joilla ei ole minkäänlaista kokemusta ravintola-alan töistä. Kuten palautteissakin myös workshop-tilaisuudessa opintojakson muokkaaminen ja kehittäminen oli ylivoimaisesti tärkein kehittämisenkohde. Molemmat selvitykset osoittivat, että näiden kohteiden kehittäminen ja selkeyttäminen veisivät BarLaurean toimintaa huomattavasti parempaan suuntaan, antaisi paremman käsityksen sekä opiskelijaravintolatoiminnasta että opiskeltavasta koulutusalaista.

Kokemattomien opiskelijoiden kannalta, BarLaureaa pidetään erittäin oivallisena ja miellyttävänä ympäristönä, jossa opiskelijalla on mahdollisuus päästä tutustumaan ravintola-alan tehtäviin ja saada teoriaopintojen lisäksi käytännönläheistä ohjausta ja tuntumaa kyseisiin työtehtäviin. Etenkin workshop-tilaisuudessa olleet opiskelijat olivat sitä mieltä, että alan töitä hakiessaan opiskelijalle on eduksi, jos hän on saanut edes jonkinlaista kokemusta ja tässä asiassa BarLaurea pystyy auttamaan.

Puolestaan jo alalta kokemusta omaaville BarLaurea ei tuonut mukanaan mitään uutta ja näin ollen se koettiin monen opiskelijan mielestä pääsääntöisesti turhana ja mielenkiinnottomalta opintojaksolta. Alussa kokeneet opiskelijat ovat suhtautuneet mielenkiinnolla ja innostuneella asenteella opintojaksoon ja odottaneet oppivansa jotain uutta sen sisällön perusteella, mutta ovat lopulta menettäneet kiinnostuksensa jo muutamien ensimmäisten viikkojen aikana. Suurena syynä se, että opintojakson sisältö on tuntunut aikaavievältä ja että opintojaksolla opetetut asiat ovat tuntuneet kertaukselta omalta työpaikalta. Workshop-tilaisuudessa opiskelijat ehdottivat, että kokeneempien opiskelijoiden ammattitaitoa ja kokemusta olisi syytä hyödyntää kokemattomien opiskelijoiden perehdyttämisessä ja tutustuttamisessa ravintola- ja kahvila-alan tehtäviin.

Workshop:ssa perehdyttämisen parantamista käytiin läpi neljän kysymyksen voimin: Miten itse koit oman BarLaurea-jaksosi? Oliko tarpeellinen vai ei, jos ei niin miksi?, Mitkä asiat saivat sinut antamaan kriittistä palautetta liittyen BarLaurea-jaksoosi?, Mitä mieltä olit saamastasi perehdytyksestä BarLaurea:ssa? sekä Miten itse kehittäisit BarLaurea:n perehdytystä tai muuta toimintaa? Näiden olennaisten kysymysten pohjalta pystyin saamaan tärkeää tietoa nimenomaan opiskelijoiden näkökulmasta siihen, mitä tulisi tehdä, jotta BarLaurean perehdytyksestä tulisi toimivampaa ja opiskelijat viihtyisivät paremmin BarLaureassa.

**Miltä oma BarLaurea-jaksosi tuntui?** Opiskelijoiden mielestä järjestelmäosaaja-ajasta (jatkossa lyh. ”järkkäri”) oli enemmän hyötyä heille, kuin laarasta. ”Järkkärinä” pääsi käyttämään monipuolisemmin laitteita, joihin taatusti tulee törmäämään jatkossa myös oikean ravintolan keittiössä. Kuitenkin huomioitiin myös se, että ravintola-alan esimiehinä on syytä olla perillä jokaisesta työtehtävästä ja omata edes jonkinlainen kokemus niistä, sillä sen kokemuksen perusteella on helppo kertoa kyseisestä työtehtävästä eteenpäin. Etenkin opiskelijat, jotka ovat kokemattomat ja joilla on halukkuutta oppia alan tehtäviä, tarvitsevat kunnollista perehdytystä työtehtäviin ja siinä esimiehen omat kokemukset ovat hyödyllisiä. Myös itse BarLaurea koettiin erittäin hyödyllisenä ja tarpeellisenä juuri niille, joilla ei kokemusta alalta ole; workshop-osallistujat totesivat, että vaikka kyseessä onkin vain oman koulun opetusravintola, on sieltä saatu kokemus ihan yhtä hyvää ja hyödyllistä silloin, kun opiskelija lähtee hakemaan työpaikkaa oikeasta ravintolasta tai kahvilasta. Myös opintojakson kesto on toivottiin muutosta ja kävi ilmi, että jonkinlaista muutosta on suunnitteilla etenkin työvuorojen tasapuolistamiseen. Tällä muutoksella pyritään siihen, että kaikki työvuorot olis suoritetu kevään tai syksyn aikana, jotta vuoroja ei tarvitsisi korvata enää lukukauden loppuvaiheessa. Tästä muutoksesta on taatusti apua, sillä osittain omanlaista stressiä aiheuttaa myös tieto mahdollisista rästivuoroista, joita jossain vaiheessa joutuisi suorittamaan mahdollisen sairastumisen tai muun syyn takia.

**Mitkä asiat saavat sinulta kriittistä palautetta liittyen BarLaurea-jaksoosi?** BarLaurea-vuorojen ja siihen liittyvän teorian vuoroviikottaisuus, joka myös vaikuttaa muihin käynnissä oleviin opintojaksoihin. Tästä ovat workshop-opiskelijat saaneet omaa BarLaurea-opintojaksoa suorittaessaan palautetta muilta opettajilta, jotka eivät ole ymmärtäneet miksi opiskelijoiden raportit ovat jatkuvasti myöhässä ja miksi opiskelijat pyytävät jatkoaikaa raporttien palautuspäiviin. Tähän parannusta voisi tuoda se, että BarLaurea-opintojakson teoriat olisivat ensin tietyn viikkomäärän putkessa ja sitten siihen perään BarLaurea-vuorot peräkkäisinä viikoina. Näin ollen myös ryhmätöiden tekeminen ja aikataulujen suunnittelemine sekä koulutöiden että omien henkilökohtaisten töiden osalta olisi helpompaa. Opintojaksosta olisi tehtävä tiiviimpi, yksinkertaisempi ja selkeämpi kokonaisuus.

Myös työvuorojen epätasaisuus sai aikaiseksi kritiikkiä. Opiskelijat myönsivät, että välillä harmitti, kun tiesi, että itse joutui jälleen kerran astiahuoltovuoroon ja kaveri pääsi taas keran kahvilaan palvelemaan asiakkaita. Näin ollen myös kiinnostus omaa vuoroa kohtaan lopah-  
ti ja työvuoro alkoi käydä tylsäksi ja rutiininomaiseksi, vaikka halu oppia uutta ja tutustua muihinkin työvuoroihin oli kova. ”Järkkärien” ja laatua ravitsemuspalvelussa-opiskelijoiden (jatkossa lyhenty ”laara”) välistä kommunikaatiota olisi parannettava. ”Laarojen” olisi kyet-  
tävä pyytää apua ”järkkäreiltä”, jos esimiehiä ei ole juuri sillä hetkellä saatavilla.

**Mitä mieltä olit saamastasi perehdytyksestä BarLaurea:ssa?** Opiskelijoille ei jäänyt juuri mitään olennaista mieleen perehdytysajasta, mutta pitivät hyvänä asiana sitä, että ”järkkä-  
riopiskelijat” antavat omia kokemuksia ja perehdytystapoja eteenpäin uusille ”järkkäreille” ja ”laaroille”. Toisaalta huono asia on se, että perehdyttäminen tapahtui aina hieman eri ta-  
valla ja asenteella, joka ei välttämättä ollut juuri sellainen kuin pitäisi. Perehdyttävien opis-  
kelijoiden asenne ja motivaatio uusien opiskelijoiden perehdyttämiseen on kurssin loppuvai-  
heessa niin alhainen, että perehdyttäminen jää usein melko vaatimattomaksi. Näin ollen uu-  
den opiskelijan, jolla olisi kiinnostusta, halua ja motivaatiota oppia uutta, saattaa hiipua ja  
opintojakson suorittamisesta tulee tylsää ja yksitoikkoista läpisuorittamista.

Kävi ilmi, että kokemattomissa opiskelijoissa, jotka tulevat ensi kertaa BL:ään tekemään ra-  
vintola-alan töitä, ilmenee tietynlaista pelkoa työtehtäviä kohtaan. Pelko johtuu nimenomaan  
heidän kokemattomuudesta ja siitä, että he pelkäävät virheiden tekemistä niin kovasti,  
että kuvittelevat olevansa hyödyttömiä työntekijöitä oikeassa ravintoassa. Näin ollen heidän  
suhtautuminen BarLaureaa kohtaan on todella pelokasta ja motivaatio on todella alhaisella  
tasolla. Tämä on todella harmillista, sillä BarLaurea on nimenomaan opetusravintola ja tar-  
koitettu asioiden opetteluun, jotta oikeaan ravintolaan töihin meneminen olisi helpompaa ja  
opiskelijat saisivat työtehtävistä kokemusta itselleen. Opetusravintolassa ja etenkin Bar-  
Laureassa mokaaminen ei haittaa, koska tarkoituksena on oppia ympäristössä, jossa ilmapiiri  
on kannustavaa ja motivoivaa. BarLaureassa myös omien ideoiden esiin tuominen on sallittua

ja mitään tarkkaan määriteltyjä sääntöjä ei ole olemassa; pääasia on, että kaikki tehtävät tulee tehtyä ja prosessit etenevät sujuvasti.

Opiskelijat kokivat myös, että työvuoroja venytettiin välillä turhaan, vaikka olisi ollut mahdollista päättää päivä aikaisemminkin. BarLaureassa edetään välillä turhankin kaavamaisesti, vaikka tehtävät sujuisivat nopeamminkin. Kun työtehtävät suoritettaisiin nopeammin, päivät olisivat lyhyempiä ja näin ollen opiskelijat saisivat edistettyä muita koulutehtäviensä ja saisivat lisää vapaa-aikaa. Jotta kaavamaisuudesta päästäisiin pois, olisi siirryttävä joustavampaan linjaan, mutta kuitenkin niin, että kaikki työtehtävät tulisi tehtyä.

**Miten itse kehittäisit BarLaurea:n perehdytystä tai muuta toimintaa?** Tärkeimpänä muutoksena perehdyttämisen suhteen opiskelijat pitävät ”järkkärien” ja ”laarojen” välisen yhteistyön ja kommunikaation parantamista. ”Järkkäri-opiskelijat” ovat esimiesten tavoin yhtä tärkeitä perehdyttäjiä ”laaroille”, koska heillä on viimeisin kokemus kyseisistä työtehtävistä ja siksi ”järkkärien” tulisi ottaa suurempi vastuu ”laarojen” perehdyttämisestä ja opettamisesta BarLaurea:n tapoihin ja työtehtäviin. Olisi myös toivottavaa, että ”järkkärit” opettaisivat ”laaroille” myös heidän omia tehtäviään aina kun on sellainen tilaisuus, koska sen hetkiset ”laara-opiskelijat” ovat seuraavia ”järkkäreitä” ja keittiössä suoritettavat työtehtävät tulevat kuitenkin eteen jossain vaiheessa. Siksi etukäteen niihin tutustuminen voisi tietyllä tavalla helpottaa ja nopeuttaa perehdytystä niihin tehtäviin. ”Järkkärien” ja ”laarojen” välille olisi saatava luottamuksellinen ja tuttavallinen suhde, joka helpottaisi laarojen kynnystä tulla kysymään neuvoa ”järkkäri-opiskelijoilta”, jotka ovat kuitenkin heille ihan ventovieraita. Tähän hyvänä apukeinona olisi kaikkien istuttaminen samaan luokkatilaan, jossa sekä ”järkkärit” ja ”laarat” esittäytyisivät ja pääsisivät jo etukäteen tutustumaan toisiinsa, jolloin yhteistyö BarLaureassa olisi sujuvampaa eikä ”laarojen” tarvitsisi joka kerta olla etsimässä esimiehiä, kun kaipaavat apua.

Kuten jo aikaisemminkin tuli mainittua, työvuorojen tasapuolisuutta tulisi miettiä uudestaan ja laatia vuorot niin, että jokainen opiskelija pääsisi tasapuolisesti tekemään kaikkia työvuoroja, jotta kokemuspohjaa karttuisi mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Yhtenä ajatuksena workshop-opiskelijat mainitsivat, että ensimmäisen kahden viikon aikana laarat kävisivät jokaisessa vuorossa kahteen kertaan, jotta edes silloin jokainen vuoro tulisi tutuksi ja siitä eteenpäin vuorot voisi olla mahdollisimman tasaisesti kaikkien opiskelijoiden kesken. Ideana olisi, että kahden ensimmäisen viikon aikana varmistettaisiin jokaisen opiskelijan pääsy samaan vuoroon kahteen kertaan, olipa työvuorot loppukurssin ajan millaisia tahansa. Vaikka uuden oppiminen on rankkaa ja haastavaa lyhyessä ajassa, helpottaa se kuitenkin perehdytyksne jatkumista, kun jokaisesta vuorosta on kertynyt kokemusta ja työtehtävät ovat jo jollain tasolla tuttuja. Myös vuoroissa olevien opiskelijoiden lukumäärää olisi syytä miettiä tarkkaan; 10 opiskelijaa samaan aikaan linjastossa on todella suuri määrä ja tällöin väkisinkin osa

opiskelijoista jää ilman kunnollista perehdytystä, joka puolestaan vaikeuttaa seuraavan ker-  
ran samaan vuoroon tulevan opiskelijan suoriutumista vaadituista työtehtävistä.

Manuaalien päivittämisistä opiskelijat eivät usko olevan apua, lähinnä uusien opiskelijoiden kiinnostus niiden lukemista kohtaan pitäisi herättää jollain keinolla. Vaikka samaiset ohjeet löytyvät myös koulun omasta verkkotyötilasta, todella harva opiskelija käy niitä ylipäättänsä lukemassa ja lopulta palautteissa valitetaan, kun ei saanutkaan ohjeistusta ja apua ongel-  
maansa. Opiskelijoiden oma asenne manuaalien lukemiseen ja asioiden selville ottamiseen pitää saada paremmaksi; jos opiskelijalla on halu oppia, hän oletettavasti itse osaa ottaa asi-  
oista selvää ja saattaa jopa lukea manuaalin, mutta vastakohtaisen opiskelijan asenne on ai-  
van päinvastainen eikä kiinnostus asioiden opiskelua kohtaan ole yhtä suuri. Manuaalien vaih-  
tamista opetusvideoiksi ei suositella, koska manuaaleihin on loppupeleissä helpompi turvau-  
tua, kun vuoroa suoritettaessa tulee tilanne, jossa kaipa ohjeistusta. Toisaalta video, jossa  
käydään läpi millainen on perinteinen päivä BarLaurea:ssa herätti mielenkiintoa opiskelijois-  
sa. Videolla kuvattaisiin miten päivä alkaa, mitä työvaiheita päivän aikana suoritetaan ja mitä  
tehdään ennen vuoron päättymistä. Video olisi mahdollisimman monipuolinen, mutta yksin-  
kertainen, jotta opiskelijat saisivat yleisin käsityksen BarLaurea:n toiminnasta.

BarLaureassa on käytössä perehdytyksen tarkistuskortti, johon sekä opiskelijat että perehdyt-  
täjät laittavat merkinnän, kun kyseinen asia on käyty tarkkaan läpi. Valitettavasti tarkistus-  
kortit ovat jo ensimmäisten viikkojen aikana opiskelijoilta hukassa ja lopulta koko perehdyt-  
täminen menee ihan mönkään. Workshop-opiskelijoiden mielestä on jokaisen laara-opiskelijan  
omalla vastuulla huolehtia, että jokainen tarkistuskortissa mainittu asia tulee läpikäydyksi  
niin, että opiskelija tuntee selviytyvänsä tehtävästä jatkossa omatoimisesti; esimies ei voi  
olla joka kerta selän takana katsomassa, että työ sujuu.

Käytössä olevien perehdytyksen tarkistuslistojen jatkokäyttöä suosittelen myös. Tarkistuslis-  
tat ovat perehdyttämisen hyödyllinen apuväline, jos sitä käytetään oikein ja aktiivisesti. Tar-  
kistuslistaan on joka kerta merkattava selkeästi sekä perehdyttäjän että perehdytettävän  
kuittaus, että kyseinen asia on opetettu siten, että perehdytettävä osaa jatkossa hoitaa teh-  
tävän itseksensä. Perehdyttämisen tarkistulista olisi syytä käydä läpi tietyin väliajoin pereh-  
dyttämisen aikana, jotta varmistutaan opiskelijan osaamistaidoista ja perehdytyksen onnistu-  
vasta sujuvuudesta. Mikäli tarkistulistaa läpikäydessä ilmenee, että opiskelijalla on puutteita  
jonkin tehtävän kohdalla, on syytä ottaa tehtävä uudelleen käsittelyyn ja tarkistaa, mikä teh-  
tävän sujuvuudessa on vialla. Tarkistuslistasta on käytävä ilmi kaikki tärkeät työvaiheet, joita  
jokaiseen työtehtävään sisältyy, jotta opiskelija tietää, mitkä kaikki asiat hänen on hallittava  
missäkin tehtävässä. Ehdottaisin, että tarkistuslista käytäisiin yhdessä perehdytettävien ja  
esimiesten kesken läpi viikon päätteeksi ja selvitetäisiin, ovatko kaikki opiskelijat saaneet



riittävän perehdytyksen kyseisen viikon tehtäviin. Mikäli ei, voitaisiin niihin osa-alueisiin palata saman tien, jotta asia varmasti tulee opituksi.

## 7 Johtopäätökset

Teorian perusteella kävi selväksi, että työhön ja siihen liittyviin tehtäviin perehdyttäminen on suoritettava huolellisesti ja tarkkaan, jotta työntekijä osaa tehdä työtehtävänsä ja selviytyy niistä jatkossa omin avuin. Teoriassa painotettiin perehdytyksen merkitystä etenkin silloin, kun työntekijä on uusi työpaikassa ja työtehtävät entuudestaan tuntemattomia. Työnantajan on syytä ennen perehdyttämisen aloittamista tutustua tarkkaan uuteen työntekijään ja tämän työtaustaan, jotta tiedetään mitä asioita perehdyttämisessä tulee painottaa enemmän ja mitä asioita voidaan käydä läpi kertausmielessä. Perehdyttämissuunnitelmassa on huomioitava työntekijän jatkuva kehittyminen perehdytyksen edetessä ja että työntekijä saa tarvitseman koulutuksen kaikkiin tärkeisiin työtehtäviin. Perehdytyksen päätyttyä on työnantajan ja työntekijän käytävä läpi perehdytyksessä olleet asiat, pohdittava kehittämisskohteet ja mietittävä, miten niitä lähdetään jatkossa kehittämään.

Suoritettujen selvitysten perusteella kävi selväksi se, mikä jo toimeksiantoa saadessa oli tiedossa; uusien opiskelijoiden perehdyttämisen parantamiselle BarLaureassa oli suuri tarve. Perehdyttäminen on jo vuosien ajan suoritettu samoja kaavoja noudattaen, tosin pieniä muutoksia on tarvittaessa palautteiden myötä tehty, mutta niistä huolimatta opiskelijoiden kommentit opintojakson jälkeen ovat olleet enimmäkseen negatiivisia. Selvityksissä ilmeni myös, että ennen kaikkea opintojaksoa on muutettava radikaalisti ja sen sisältöä on muutettava enemmän opintopisteiden määrään sopivammaksi.

Konkreettiseksi perehdyttämisen parantamisen keinoksi ehdotan perehdyttämisvideon tekemistä. Osallistuin toimeksiantajan kanssa Omniassa järjestettyyn workshop-tilaisuuteen liittyen kehittyneen teknologian hyödyntämiseen perehdyttämisessä. Meille näytettiin erään opiskelijan tekemä video, jossa näytettiin, kuinka opiskelijan päivä koulun ruokailuravintolassa sujuu aamun aloituksesta iltapäivän loppusiivoukseen asti. Video oli hyvin yksinkertainen, selkeä ja esitteli lyhyesti kaikki työtehtävät, joita opiskelija päivän aikana ravintolassa suorittaa. Kyseinen video oli toteutettu opiskelijatyönä ja kestoltaan muutaman minuutin. Samantyyppiselle videolle voisi olla kysyntää myös BarLaureassa ja se auttaisi opiskelijoita hahmottamaan, mitä kaikkea BarLaureassa tehdään, jotta tehtävät eivät tulisi täytenä yllätyksenä. Video voisi olla nähtävillä kaikissa mahdollisissa kanavissa, joita Laurealla on käytössä ja joihin opiskelijoilla on pääsy. Videon hyödyntäminen perehdyttämisen apuna toisi opiskelijoiden käyttöön perehdytysmateriaalia, joka konkretisoisi kaiken sen tiedon, joka on jo tälläkin hetkellä opiskelijoiden saatavilla kirjallisena.

BarLaurean perehdyttämisen parantamiseksi voi teorian pohjalta löytää moniakin hyödyllisiä parannuskeinoja, mutta saamieni tulosten perusteella tärkeimpinä muutoskohteina näen opintojakson selkeyttämisen, muuttamisen yksinkertaisemmaksi ja tiiviimmäksi, vuorojen tasapuolistamisen, ”järkkärien” paremman ja tiiviimmän hyödyntämisen ”laarojen” perehdyttämisessä sekä esittelyvideon tekemisen BarLaurean toiminnasta ja siitä, mitä normaali BarLaurea-päivä pitää sisällään. Tähän hyvä esimerkki on Omniassa toteutettu video heidän omasta opetuskeittiöstään. Näiden keinojen parantamisella ja kehittämisellä sekä jo olemassa olevien ja hyväksi havaittujen perehdytyskeinojen hyödyntäminen jatkossakin, vievät BarLaurean perehdytystä toivottavasti parempaan suuntaan ja saa opiskelijoiden kiinnostuksen pysymään aina opintojensa loppuun asti.

## Lähteet

- Bell, C. 2002. *Managers as mentors -building partnerships for learning*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Eräsalo, U. 2011. *Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla*. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Grönfors, T. 2010. *Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen*. Vantaa Hansaprint Direct.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Porvoo.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous*. Juva.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Klasen, N. & Clutterbuck, D. 2002. *Implementing Mentoring Schemes - A practical guide to successful programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.
- Laadullisen tutkimuksen mittausmenetelmistä. Viitattu 5.4.2015.  
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualmeth.php>
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M.-L. 2012. *Ruokapalvelut työnä*. 4.-5.painos. Helsinki: Sanoma.
- Lawson, K. 2009. *Successful coaching & mentoring*. London: New Holland Publishers.
- Lepistö, I. 2005. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. 3.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leppävaaran BarLaurea. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.1.2015.  
<https://www.laurea.fi/laurea/kampukset/leppavaara/barlaurea>
- Pekkola, S. 2004. *Perehdyttämiskansio BarLaurean keittiöön*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö.
- Sarpo, J. 2013. *Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla*. Markkinointi-instituutti. Viitattu 9.4.2015. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/onnistunut-perehdytys-syntyy-leanin-avulla>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tallinna: Taurus Media/Uniprint.
- Starr, J. 2011. *The coaching manual*. 3.painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Työturvallisuuskeskus. *Työhön perehdyttäminen*. 2009
- Työturvallisuuslaki. Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus. Viitattu 15.3.2015.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. *Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Workshop-kehittämistilaisuus. Laurea-ammattikorkeakoulu 14.4.2015

## Kuviot

Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet .....	9
Kuvio 2 Perehdyttämisen vähimmäistavoitteet Työturvallisuuslain mukaisesti.....	22
Kuvio 3 Perehdyttämisprosessin Lean-polun viisi vaihetta .....	27
Kuvio 4 Viisitasoinen arviointiasteikko, joka on käytössä useammassa yrityksessä .....	37
Kuvio 5 Opiskelijapalautteiden kriittisimmät aiheet TOP 3 .....	42
Kuvio 6 Opiskelijapalautteiden kritiikit sijat 4-6.....	43

## Taulukot

Taulukko 1 Mitä työntekijä, esimies ja työpaikka hyötyvät onnistuneesta perehdyttämisestä	25
Taulukko 2 Yrityksen kokonaistilanteen kehittämisen kolme peruspohjaa .....	35

## Liitteet

Liite 1 Workshop kysymykset .....	54
-----------------------------------	----

## Liite 1 Workshop kysymykset

Miltä oma BarLaurea jaksosi tuntui? Oliko tarpeellinen vai ei? Jos ei, niin miksi ei?

Mitkä asiat saivat sinulta kriittistä palautetta liittyen BarLaurea-jaksoosi?

Mitä mieltä olit saamastasi perehdytyksestä BarLaureassa?

Miten itse kehittäisit BarLaurean perehdytystä ja muuta toimintaa?